

Håndtering av målkonflikter i bøyelast

Et casestudie av hvordan rederi og oljeselskap tilrettelegger for at sikkerhet kan prioriteres av ledende offiserer ombord på bøyelastere



TIK-MA-THESIS

Linn Therese Mostad

25.11.2009

39.983 ord



UNIVERSITY OF OSLO FACULTY OF SOCIAL SCIENCES

Centre for technology, innovation and culture

P.O. BOX 1108 Blindern, N-0317 OSLO, Norway

<http://www.tik.uio.no>

TIK



”...og mens puslingene stirrer utover, synger havet sine gamle sanger. Mange forstår det slett ikke; men aldri forstår to det på samme måte. For havet har et særskilt ord til hver især som stiller seg ansikt til ansikt med det.”

Fra Garman og Worse av Alexander Kielland

FORORD

Arbeidet med denne oppgaven har vært interessant, utfordrende og en særdeles lærerik prosess. Det har gitt meg innsikt i et felt jeg på forhånd hadde lite kunnskap om. Igjennom dette året har jeg fattet stor interesse for temaet om sikkerhet til sjøs. Selv om oppgaven har vært en selvstendig prosess har jeg kunnet støtte meg til flere personer og miljøer, og det er takket være nettverket rundt oppgaven at prosessen har vært givende og inspirerende.

Jeg vil først og fremst rette en takk til mine to veiledere – dere har vært enestående! Til sammen har dere utfyllt hverandre, og vært en uvurderlig støtte. Takk til min hovedveileder Tor-Olav Nævestad. Han har i mine øyne tatt den ideelle rolle som veileder gjennom å utfordre, motivere, veilede og vært en kritisk diskusjonspartner. Min andre veileder, Torkel Soma, har vært en kilde til utømmelig kunnskap. Jeg har alltid kommet ut fra møtene med inspirasjon, motivasjon og en større innsikt.

Jeg vil også rette en takk til alle informantene som velvillig har stilt opp og delt sine kunnskaper og erfaringer med meg. Jeg vil rette en spesiell takk til *”Oljeselskapet”* og *”Rederiet”* som begge har tatt i mot meg på en særdeles god måte. Takk til *”Oljeselskapet”* som har latt meg få tilgang til deres arbeide, og for den gode dialogen jeg har i løpet av prosessen. Takk til *”Rederiet”* for et meget hyggelig opphold under mine intervjuer på kontoret. En spesiell takk til kontoret som gav meg mulighet til å reise til sjøs, og som støttet kost og losji under oppholdet ombord. Jeg vil også rette en spesiell takk til mannskapets velvilje og for at jeg ble tatt så godt i mot ombord.

Jeg har hatt et solid nettverk rundt meg i arbeidet med oppgaven, både igjennom tilknytningen til DNV og NIFS. Dette har vært en kilde til motivasjon, støtte og inspirasjon. Takk til NIFS, som har gitt meg kontorplass og latt meg være en del av et særdeles hyggelig miljø. Jeg har gledet meg hver dag til å gå på kontoret. Jeg vil rette en spesiell takk til professor Erik Røsæg for inspirerende samtaler. Takk til DNV R&I for støtte til mine reiser i forbindelse med intervjuene mine. Takk til DNVs Maritime Solutions for et godt samarbeid, inspirerende miljø, skriveplass og hyggelig samvær i løpet av sommeren.

Takk til ”Gjengen” som har gjort årene på Blindern til gode år. Til slutt, takk til øvrig familie og venner som har vært tålmodige, en viktig støtte og stilt opp på alle mulige måter i løpet av denne prosessen.

Oslo, 25.november 2009

Linn Therese Mostad

SAMMENDRAG

Problemstillingen som er belyst i denne oppgaven er håndtering av målkonflikter mellom partene tilknyttet transport av olje til sjøs ved bruk av bøyelast. Oljeselskapenes ønske om kontroll over sikkerhetsstandarden har vært drevet frem som en konsekvens av den omdømmerisikoen oljeselskapene blir eksponert for gjennom transport av olje. Til tross for økte tiltak både gjennom internasjonal regulering og krav fra oljeselskapene er det observert en økning inne alvorlige navigasjonshendelser (kollisjon, grunnstøting og kontaktskader) de siste årene. Disse ulykkene kan kategoriseres som *organisatoriske ulykker* (Reason, 1997). Årsaken til slike typer ulykker antas å komme fra organisatoriske forhold. Et av disse områdene er hvordan organisasjonen håndterer målkonflikter mellom kravene til produksjon og sikkerhet. Derfor fokuserer denne undersøkelsen på hvordan målkonflikter håndteres av de ulike partene i bøyelast. Det er valgt en angrepsvinkel der man undersøker hvordan henholdsvis oljeselskap, rederiets landorganisasjon og ledende offiserer forstår og håndterer målkonflikter. Hovedvekten er lagt på det operasjonelle nivået, gjennom å se hvordan de øvrige partene påvirker gjennomføringen av transporten. Forskningsdesignet er basert på kvalitative data gjennom bruk av åpne, halvstrukturerte intervjuer og deltagende observasjon.

De empiriske funnene er analysert i lys av teori om ”organisatorisk drift” og ved å betrakte målkonflikter som et organisatorisk *dilemma*. Teorien om ”organisatorisk drift” fremhever at målkonflikter kan sees som en organisatorisk prosess. Prosessen bestemmes av organisasjoners evne til å håndtere et kommersielt press. For å forhindre at sikkerhet ikke kompromitteres for kommersielle målsetninger, fremhever forskningslitteraturen at man må skape organisatoriske barrierer (Reason, 1997, Rasmussen 1997, Hollnagel, 2004). Det hersker en enighet blant forskere at de uformelle sikkerhetsbarrierene, gitt som kulturelle forhold i organisasjonen, er viktige for å ivareta sikkerheten (Reason, 1997, Vaughan 1996, Pidgeon, 1998, Cox & Cheyne, 2000). Dersom organisasjonskulturen er preget av å favorisere produksjon fremfor sikkerhet, kan dette skape et organisatorisk drift mot et uakseptabelt risikonivå og i ytterste konsekvens resultere i en hendelse eller ulykke. Målkonflikter er derfor analysert som et kulturelt fenomen i organisasjonen. Jeg har analysert organisasjonens håndtering av målkonflikter i lys av Scheins (2004) analytisk

inndeling av kulturelle nivåer. Schein skiller mellom den *uttalte* kulturen, og den *underliggende* kulturen. Mine funn peker i retning av at målkonflikter eller et kommersielt press kan skilles mellom den *uttalte holdningen* og den *uttalte praksisen*.

Funnene peker i retning av at på tross av økt sikkerhetsfokus i bøyelastmarkedet, så kan man fortsatt identifisere spor av målkonflikter gjennom det uuttalte, underliggende kulturelle nivået. Funnene indikerer at oljeselskapene fremdeles ønsker å ha en positiv innflytelse på sikkerheten i bøyelast. Dette kan sees i lys av at de stadig utvikler nye metoder for å kontrollere og påvirke sikkerhetsstandarden. Mine funn peker i retning av at premissene som gis gjennom kontraktsregulering og sikkerhetskrav kan påvirke *graden av*, og *måten* rederier håndterer målkonflikter. I relasjonen mellom oljeselskap og rederi kan innflytelsen fra oljeselskapene peke i retning av at det gir en positiv innflytelse gjennom at det stilles krav til sikkerhet, men på den annen side så er kravene relatert til et for ensrettet fokus på de formelle delene av systemet. Sett fra rederiets perspektiv retter oljeselskapet et for ensidig fokus på enkeltelementer som gir utfordringer for utviklingen av en mer system- og prosessorientert sikkerhet. Rederiets anerkjennelse av målkonflikter bar preg av å anse relasjonen mellom økonomi og sikkerhet som uavhengige områder. Dette kan observeres gjennom den organisatoriske delingen mellom aktiviteter relatert til driften av skipet og kommersielle aktiviteter. Rederiet har ikke adressert håndtering av målkonflikter som et aktuelt tema, men fremhever at sikkerheten ivaretas gjennom det formelle sikkerhetsstyringssystemet. Dette kan sees som et bidrag til at målkonflikter blir ”skjøvet” ned på det operasjonelle nivået. Ledende offiserer anerkjente til en viss grad at målkonflikter kunne oppleves som et dilemma i en operasjonell hverdag. Mine hovedkonklusjoner indikerer at på det uttalte nivået er målkonflikter håndtert. Dette kan observeres gjennom at både oljeselskapet og rederiet fremhever at de opplever at sikkerheten er ivaretatt gjennom de formelle systemene. På det mer underliggende kulturelle nivået viser det at praksisen er preget av at i enkelte situasjoner kan hensynet til produksjon oppleves som viktigst.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	IV
LISTE OVER TABELLER OG FIGURER	IX
FORKORTELSER	X
1 INTRODUKSJON – MÅLKONFLIKTER I SHIPPING.....	1
1.1 SIKKERHET INNEN TANKSEGMENTET HAR FÅTT STØRRE BETYDNING	3
1.2 HVORFOR ER DETTE INTERESSANT OG VIKTIG Å STUDERE?	4
1.3 BAKGRUNN OG MOTIVASJON	5
1.4 AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.5 GANGEN I OPPGAVEN	12
2 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	13
2.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	13
2.2 KILDER OG INNSAMLING AV DATA	15
2.3 OM ANALYSE AV DATAMATERIALE.....	22
2.4 DISKUSJON RUNDT RELIABILITET OG VALIDITET AV STUDIEN	25
2.5 OPPSUMMERING GJENNOM EN ARBEIDSMODELL.....	29
3 ANALYTISK RAMMEVERK	30
3.1 PERSPEKTIVER PÅ SIKKERHET OG ULYKKER	30
3.2 HVA ER MÅLKONFLIKTER?	32
3.3 HVORFOR OPPSTÅR MÅLKONFLIKTER?	34
3.4 MÅLKONFLIKTER SOM ”ORGANISATORISK DRIFT”	36
3.5 ANALYTISK TILNÆRMING TIL MÅLKONFLIKTER I ORGANISASJONER	40
3.6 OPPSUMMERING	48

4	CASE I KONTEKST - TANKSEGMENTETS MARKED OG INTERESSENER	49
4.1	MARKED OG KONTRAKTER	49
4.2	OM OLJESELSKAPETS INNFLYTELSE PÅ SIKKERHET I TANKSEGMENTET	56
4.3	KAPTEINENS AVSVAR FOR SIKKERHET	58
4.4	OPPSUMMERING	60
5	OLJESELSKAPETS FORSTÅELSE OG HÅNTERING AV MÅLKONFLIKTER	61
5.1	INNLEDNING	61
5.2	FORSTÅELSE AV MÅLKONFLIKTER	63
5.3	HÅNTERING AV MÅLKONFLIKTER	65
5.4	OPPFATNING AV RELASJONEN TIL REDERIENE	69
5.5	OPPSUMMERING	71
6	REDERIETS LANDORGANISASJONS FORSTÅELSE OG HÅNTERING AV MÅLKONFLIKTER	72
6.1	INNLEDNING	72
6.2	FORSTÅELSE FOR MÅLKONFLIKTER	76
6.3	HÅNTERING AV MÅLKONFLIKTER	77
6.4	OPPFATNING AV RELASJONEN TIL OLJESELSKAPENE	79
6.5	OPPSUMMERING	83
7	LEDEDE OFFISERERS FORSTÅELSE OG HÅNTERING AV MÅLKONFLIKTER	84
7.1	INNLEDNING	84
7.2	FORSTÅELSE FOR MÅLKONFLIKTER	87
7.3	HÅNTERING AV MÅLKONFLIKTER	89
7.4	OPPFATNING AV RELASJONEN TIL OLJESELSKAPENE	95
7.5	OPPSUMMERING	99

8	DISKUSJON OG ANALYSE	100
8.1	INNLEDNING	100
8.2	METODISKE BETRAKTNINGER OM STUDIE AV MÅLKONFLIKTER.....	100
8.3	FORSTÅELSE AV MÅLKONFLIKTER	102
8.4	HÅNDTERING AV MÅLKONFLIKTER.....	104
8.5	MÅLKONFLIKTER I EN OPERASJONELL HVERDAG	109
8.6	FORBEDRINGSPOTENSIALER I HÅNDTERINGEN AV MÅLKONFLIKTER I BØYELAST	114
9	AVSLUTNING	117
9.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	119
10	REFERANSER	120
11	VEDLEGG	A
11.1	INFORMERT SAMTYKKE	A
11.2	INNLEDNING TIL INTERVJU	B
11.3	INTERVJUGUIDER	C

LISTE OVER TABELLER OG FIGURER

Figur 1.1	Utviklingen i alvorlige navigasjonshendelser
Figur 1.2	Illustrasjon av analytisk tilnærming
Figur 1.3	Illustrasjon over oppbygning av oppgaven
Tabell 2.1	Oversikt over intervjuede informanter
Figur 2.2	En arbeidsmodell på forskningsprosessen
Figur 3.1	Utvikling i tilnærming til sikkerhet i shipping
Figur 3.2	Reasons modell av “sikkerhetsrommet”
Figur 3.3	Rasmussens adaptasjons modell for håndtering av målkonflikter
Figur 3.4	Utvikling av målkonflikter
Figur 4.1	Kommersiell og operasjonell ledelse
Figur 5.1	Vurdering av alvorlig miljørisiko
Figur 5.2	Vurdering av alvorlig miljørisiko
Figur 5.3	Faser i kontraktsrelasjonen mellom oljeselskap og rederi
Figur 6.1	Organisasjonsstruktur i ”Rederiet”
Figur 6.2	Kommunikasjon og samarbeid mellom oljeselskap og rederi
Figur 7.1	Arbeidsdelingen og det sosiale hierarkiet ombord.
Figur 7.2	Kontakt og kommunikasjon mellom land og sjø
Figur 8.1	Strategi for utvelgelse og samarbeid med redere

FORKORTELSER

DNV:	Det Norske Veritas
CC:	Certificate of Compliance
COA:	Contracts of Affreightment
EU:	Eurupeiske Union
FPSO:	Floating Production and Storage Offloading
HMS:	Helse miljø og sikkerhet
IACS:	International Association for Classification Societies
ILO:	International Labour Organisation
IMO:	International Maritime Organisation
ISM:	The International Management Code for the Safe Operation of Ships and Pollution Prevention
KPI:	Key Performance Index
MARPOL:	The international Convention for the prevention of pollution from ships
NIFS:	Nordisk Institutt for Sjørett
NOR:	Notice of Readiness
OCIMF:	Oil Companies International Maritime Forum
OPA:	Oil Pollution Act
R/C:	Reisecerteparti
SIRE:	Ship Inspection Report Programme
SMS:	Safety Management Systems
SOLAS	Safety of Life at Sea
STWC:	The Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for seafarers
T/C:	Tidscerteparti
TIK:	Senter for teknologi, innovasjon og kultur
TMSA:	Tanker Management Self Assessment

1 Introduksjon – målkonflikter i shipping¹

Den 31. juli 2009 gikk bulkskipet *Full City* på grunn utenfor kysten av Langesund. På grunn av værforholdene mistet skipet ankerfeste og drev på grunn. Grunnstøtingen førte til store skader på skroget og resulterte i et betydelig oljeutslipp av bunkersolje. I etterpåklokskapens lys blir det stilt mange spørsmål: hvorfor hadde skipet ankret opp så nærme land? Hvorfor varslet ikke kapteinen når han forsto at skipet hadde trøbbel? Og til slutt: hvordan kan vi unngå at slike ulykker skjer i fremtiden? Kapteinen er i dag siktet for manglende rapportering og svikt i sitt ansvar for å ivareta sikkerheten, sammen med styrmannen som var på vakt like før grunnstøtingen. Foreliggende forskning viser at organisasjonsulykker (Reason, 1997) ikke kan forstås i lys av enkeltpersoners feilhandlinger, men at de snarere må forstås i lys av utvikling relatert til organisatorisk kontekst (Reason, 1997). For å kunne lære av slike uhell må man se på de bakenforliggende forholdene som utløste ulykken. Havarikommisjonen har gitt ut en foreløpig rapport om *Full City* ulykken. Av rapporten kan man blant annet lese at befrakteren hadde beordret skipet til å ankre opp nettopp der det lå. Kapteinen hadde som en følge av en krevende bunkersoperasjon fått små muligheter til å hvile natten før. Det var betydelig kommunikasjonssvikt mellom Kystverket og skipet, siden Kystverket ikke definerte ankringsplassen som sitt ansvarsområde og kapteinen forventet instruksjoner fra Kystverket. (Havarikommisjonen, 2009). Alle disse forholdene lå bak og påvirket de beslutningene som kapteinen og besetningen fattet den skjelesvangre kvelden.

Store ulykker, som for eksempel *Full City*, har man valgt å kategorisere som *organisatoriske - eller systemulykker* (Reason, 1997, Hollnagel, 2004). Det har vært gjort mye forskning innen de såkalte menneskelige og organisatoriske faktorerens betydning for å forhindre slike typer ulykker (Reason, 1997). Målkonflikter mellom hensyn til produksjon

¹ På norsk kan man også benytte *skipsfart*, men begrepet er noe ”videre”. Jeg benytter begge begrepene igjennom oppgaven.

og sikkerhet antas å være en viktig forklaring (Reason, 1997, Rasmussen, 1997). Selv om denne problemstillingen lenge har vært et tema i ulykkesforskningen generelt, har den ikke i tilstrekkelig grad vært adressert innen shipping. Dette er på tross av granskninger fra store ulykker både innenfor shipping, og andre industrier viser at økonomiske betingelser har blitt prioritert foran sikkerhet, og kan følgelig sees som en bakenforliggende årsak til ulykken (Vaughan 1996, Rosness, 2001, Schiefloe & Vikland, 2007, Wackers & Coeckelbergh, 2008). Det klassiske eksemplet fra skipsfarten er Titanic. Det var stor publisitet rundt skipets første reise og rederiet ønsket derfor å overraske ved å ankomme New York før den planlagte tiden. Høy fart var en viktig faktor til at skipet ikke klarte å styre unna isfjell, og bare få timer etter kollisjonen var ulykken et faktum. Mange stilte i ettertid spørsmål til hvordan en erfaren kaptein kunne la seg påvirke til å ha en relativ høy fart når han visste om faren for isfjell. Ulykken fremprovoserte et internasjonalt lovverk for å beskytte sikkerheten til sjøs (Safety Of Life At Sea – SOLAS). Det kan imidlertid se ut til at tiltakene iverksatt etter Titanic, eller tiltakene som har blitt innført i ettertid, ikke i tilstrekkelig grad adresserte et viktig bidrag til ulykken: sett som en målkonflikt mellom produksjon og sikkerhet. Spørsmålet er hvorfor har ikke dette temaet blitt adressert skikkelig tidligere? Kapteiner innrømmer å ha blitt utsatt for et forventningspress, enten eksplisitt eller underforstått, om å gjennomføre operasjoner som kan kompromittere sikkerheten. Per i dag er kapteinen gitt en sentral posisjon i forhold til ansvar for sikkerhet, både i forhold til lovverket og formelle sikkerhetssyringssystemer. Spørsmålet er om kapteinen har den *reelle* myndighet til å ivareta et slikt ansvar? Rollen som er gitt kapteinen, med det *overordnede ansvaret* for sikkerhet, kan kanskje gjøre det vanskelig for ham å innrømme og ha gitt etter for et kommersielt press, siden det er kapteinens ansvar å ivareta sikkerheten. Var Titanics kaptein i *posisjon* til å si nei?

1.1 Sikkerhet innen tanksegmentet har fått større betydning

I denne oppgaven vil jeg fokusere på målkonflikter innen transport av olje til sjøs. Sikkerheten innen tanksegmentet har i et historisk perspektiv hatt en positiv utvikling. Oljeselskapene har alltid hatt stor innflytelse innenfor dette segmentet, enten gjennom å stå som eier av skipene eller ved å stå som befrakter². Transport av olje er en svært risikofylt aktivitet, først og fremst gjennom risikoen for store oljeutslipp. Oljeselskapene er følgelig som lasteier eller befrakter eksponert for en stor omdømmerisiko. Dette har vært bakgrunnen til at de store oljeselskapene har vært pådrivere for økte sikkerhetstiltak innen dette segmentet.

Exxon Valdez-ulykken i 1989 kan sees som et vendepunkt innen oljeselskapenes shippingstrategi. Ulykken resulterte i et betydelig oljeutslipp, og ulykken fikk følgelig stor oppmerksomhet. Oljeselskapet, *Exxon Mobil*, ble som eier av skipet holdt erstatningsansvarlig, og har som en konsekvens av ulykken hatt et visst omdømmetap. Exxon-Valdez-ulykken satte på nytt sikkerhet innen tanksegmentet på den internasjonale agendaen. Ulykken utløste tilstramninger innen internasjonal kontroll av sjøsikkerheten, blant annet gjennom krav om dobbeltskrog på oljetankskip og økte havnestatskontroller. Shippingstrategien til oljeselskapene gikk fra å være en sentral del av kjerneaktiviteten til å bli tjenesteutsatt. En utløsende årsak til oljeselskapenes skifte i markedsstrategi ovenfor transport kan sees i sammenheng med at oljeselskapene ikke lenger ønsket å stå ansvarlig for risikoen forbundet med transport av olje. Ulempen ved dette var at oljeselskapene mistet innflytelse over sikkerhetsstandarden. For å kompensere for dette etablerte de store oljeselskapene et eget kontrollregime, kalt *vetting*. Tanksegmentet har på tross av disse tiltakene blitt rammet av flere store ulykker igjennom 1990- og 2000- tallet, med tilsvarende store oljeutslipp. Erika-ulykken i 1999 satte spørsmålstegn ved funksjonaliteten til vettingregimet. Oljeselskapet, *Total*, hadde på bakgrunn av egen vettinginspeksjon valgt å benytte skipet til tross for at flere av de store oljeselskapene hadde avvist det samme skipet. *Total* ble i 2008 dømt til erstatningsansvar, men har anket saken. Erika-ulykken framprovoserte en offentlig debatt om oljeselskapenes ansvar for slike ulykker.

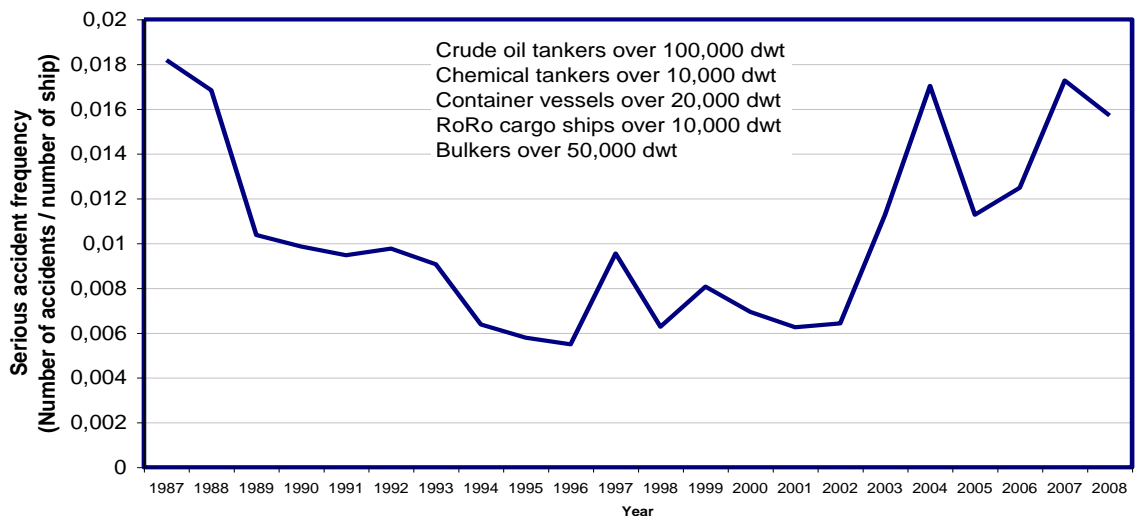
² Befrakter er den som kjøper transporttjeneste (Bull & Falkanger, 2004).

Oljeselskapene har tradisjonelt kunne fraskrive seg et slikt ansvar fordi det er rederiet som er det sentrale ansvarssubjekt i forhold til sikkerheten.

Denne saken illustrerer at oljeselskapene ikke nødvendigvis kan redusere sitt ansvar ved å tjenesteutsette transport, og at det nåværende vettingregimet ikke er en tilstrekkelig kontrollmekanisme. Trenden i dag er at oljeselskapene i større grad inngår et partnerskap med sine rederier, fordi de ser at de er gjensidig avhengige av et høyt sikkerhetsnivå for å unngå ulykker. Oljeselskapene har strammet til kontrollen gjennom vettingregimet, og utvikler stadig nye metoder for å påvirke sikkerheten på skipene de benytter. I tillegg til strengere vettinginspeksjoner utvikler oljeselskapene nye, *mykere* kontrollformer. Dette kan observeres gjennom at oljeselskapene finansierer sikkerhetskulturkanpjer for sine rederier.

1.2 Hvorfor er dette interessant og viktig å studere?

Denne studien adresserer hvordan relasjonen mellom de ulike aktørene tilknyttet bøyelast ivaretar *håndteringen av målkonflikter*. Hvorfor er denne problemstillingen relevant? På tross av stadige nye tiltak for å kontrollere sikkerheten innen tanksegmentet indikerer utviklingen i antall alvorlige hendelser en negativ utvikling de siste årene.



Figur 1.1. Utviklingen i alvorlige navigasjonshendelser (Kilde: DNV)

Som man kan se av figur 1.1 er det en svak økning i antall navigasjonshendelser (kollisjon, grunnstøting og kontaktskader) fra 2002. På bakgrunn av en slik utvikling er det behov for

å undersøke nye metoder og områder for å kunne redusere risikoen for slike hendelser. Ut i fra forskning på sikkerhet i høyrisikoorganisasjoner kan den observerte økningen i ulykker kanskje kategoriseres som *organisatoriske ulykker*³ (Soma, 2004). En viktig kilde til slike ulykker antas å komme fra de såkalte *organisatoriske faktorer* (Reason, 1997). Et av disse forholdene er målkonflikter mellom hensynet til produksjon og hensynet til sikkerhet. Nyere forskning på sikkerhet i høyrisikoorganisasjoner fremhever viktigheten av å se sikkerhet i et system perspektiv (Rasmussen, 1997, Reason, 1997, Hollnagel, 2004).

Jeg ønsker å se på hvordan *relasjonen* mellom oljeselskap og rederi ivaretar målkonflikter. Bakgrunnen for dette valget har vært Petroleumstilsynets granskning av oljeutslippet på oljefeltet Statfjord A. Under en lasteoperasjon offshore røk lasteslangen, som en følge av en ventil hadde lukket seg for tidlig på lasteinstallasjonen på skipet. Mannskapet på skipet oppdaget imidlertid ikke dette før det hadde blitt pumpet olje ut i sjøen i om lag tre kvarter. Petroleumstilsynets granskning av ulykken påpekte blant annet en svakhet i *ansvarsdelingen* mellom oljeselskapet og rederiet. Forut for hendelsen i 2007 hadde det vært flere liknende hendelser som selskapene ikke i tilstrekkelig grad hadde tatt tak i. Oljeselskapet hadde heller ikke avdekket svakhetene ved lastesystemet eller sikkerhetsstyringssystemet til rederiet gjennom sine vettinginspeksjoner (Petroleumstilsynet, 2008).

1.3 Bakgrunn og motivasjon

Som student ved *Senter for teknologi, innovasjon og kultur* (TIK) anlegger jeg i denne oppgaven et tverrfaglig perspektiv. Gjennom tilnærmingen til fenomenet målkonflikter i shipping har jeg benyttet en bred tilnærming, og trukket på ulike fagområder og metoder. I TIK miljøet har jeg kunnet benytte meg av teoretisk og empirisk kunnskap relatert til tidligere studier av sikkerhet i teknologiske industrier. Gjennom tilknytningen til DNVs risk management miljø har jeg kunnet hentet inspirasjon til et løsningsorientert, organisatorisk perspektiv på sikkerhet. I arbeidet har jeg vært tilknyttet *Nordisk institutt for sjørett* og et pågående forskningsprosjekt innen sjøsikkerhet. Sikkerhetsbegrepet kan i seg

³ Navigasjonsulykker har potensiale til å utvikle seg til alvorlige hendelser, derfor kan de kategoriseres som ”organisatoriske ulykker” (Soma, 2004:12).

selv sees som et tverrfaglig begrep og har vært utforsket innenfor ulike disiplinære retninger. Rasmussen (1997) har påpekt at det i liten grad har vært en interaksjon mellom de ulike tilnærmingene og argumenterer for en mer systemorientert tilnærming. Jeg har i tråd med dette tatt utgangspunkt i et systemorientert perspektiv, for å forstå håndteringen av målkonflikter i shipping.

Utarbeidelse av problemstillingen har utgangspunkt i et samarbeid med Det Norske Veritas (DNV) og *Risk Management* miljøet til DNVs *Maritime Solutions*. Tematikken rundt håndteringen av målkonflikter i shipping var noe miljøet i DNV anså som en utfordring som bransjen sto ovenfor. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg derfor også vært en del av et miljø og har derfor kunnet dra nytte av deres kunnskap og erfaringer rundt tematikken. Min motivasjon for valg av problemstilling har vært knyttet til en praktisk problemstilling. Reason (1997) skiver:”...*in safety science, the test of any general principle is a very practical one. Does it identify workable remedial applications? Theoretical abstractions are of little interest unless they lead to improved safety*” (Reason, 1997, 36). Problemstillingen er derfor samfunnsmessig motivert med et ønske om å bidra til å bedre sikkerheten til sjøs samt forhindre skadelig utslipp til miljøet.

1.4 Avgrensning av problemstilling og forskningsspørsmål

Mitt overordnede fokus er på *håndtering av målkonflikter* i relasjonen mellom partene i bøyelast. Jeg operasjonaliserer målkonflikter som dilemmaer⁴ mellom krav til produksjon og sikkerhet. En bøyelastoperasjon offshore krever et operasjonelt samarbeid mellom rederi og oljeselskap. Bøyelast er interessant i forhold til å belyse hvordan *relasjonen* mellom partene ivaretar målkonflikter. Under innseilingen og gjennom lasteoperasjonen er skipet underlagt prosedyrer og retningslinjer fra oljeselskapene. Samtidig er de ledende offiserene gitt myndighet til å vurdere grensene for om operasjonen er forsvarlig i henhold til sikkerheten. Oljeselskapet har også et juridisk ”påse ansvar”⁵ under lasteoperasjonen. Dette betyr at de har et medvirkningsansvar for å påse at sikkerheten er ivaretatt og at det ikke skjer skade på miljø, mennesker eller materiell.

Rederiet er den enheten som har det *faktiske* ansvaret for gjennomføringen av transporten og for at sikkerheten er ivaretatt. Oljeselskapene har stor innflytelse på rammene for operasjonen gjennom kontrakt og de krav de stiller til sikkerhet. Oljeselskapet er en viktig interessent i tankmarkedet og har historisk hatt stor påvirkning på sikkerheten i tankmarkedet. Torkel Soma (2004) har skrevet:

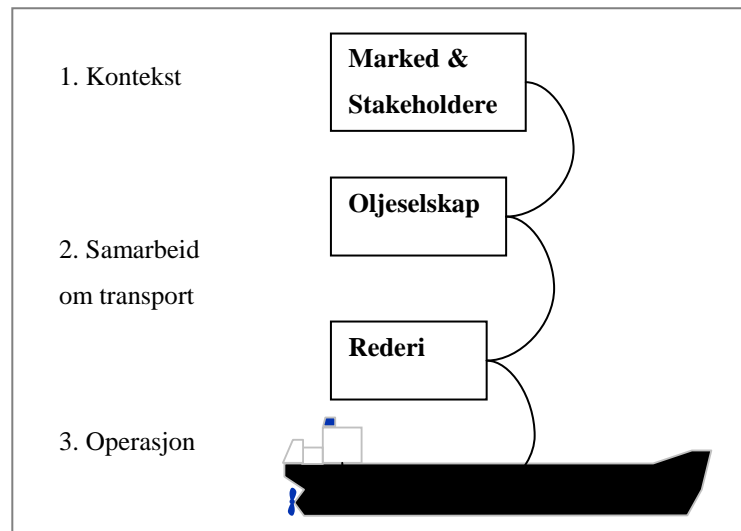
”The most important business stakeholder is probably the cargo owner who is the consumer of the transportation service. This stakeholder has direct influence of the decisions within a shipping company. To ensure that the shipping companies have a satisfactory standard they apply a vetting practice” (Soma, 2004: 3).

Slik som sitatet viser så kan befrakter ansees å ha betydelig innflytelse på transporten, siden det er befrakteren som i stor grad setter betingelsene for transporten. I tillegg stiller oljeselskapene krav til sikkerhet gjennom *vettinginspeksjon*. Jeg vil se håndtering av

⁴ Dilemma: *”betegner ulike forutsetninger eller premisser for en situasjon eller saksforhold”* (Lindøe & Laudal, 2004: 15). Jeg benytter begrepet dilemma i relasjon til beslutninger hvor man ubevist, eller bevist blir trukket i ulike retninger mellom hensyn til produksjon på den ene siden og hensynet til sikkerhet på den andre.

⁵ 500 m rundt plattformen er man underlagt petroleumsloven som gir operatøren av plattformen ansvaret for at sikkerheten er ivaretatt. Når skipet er utenfor denne sonen er man underlagt sjøloven og det er rederiet som har ansvaret for sikkerheten (ref samtale med Petroleumstilsynet 13.10.09)

målkonflikter i et bredt perspektiv fra marked, ledelse og ned til den operasjonelle praksisen ombord. Jeg ønsker med andre ord å undersøke hvordan organisasjonene som en helhet håndterer målsetningene mellom produksjon og sikkerhet, og sørger for at sikkerheten er ivaretatt ombord. Tilnærmingen min kan illustreres på følgende måte:



Figur 1.2. Illustrasjon av analytisk tilnærming

Reason (1997) har fremhevet at man må forstå organisasjonens tilpasning i relasjon til dets omgivelser. Soma (2004) har uttrykt det slik:

"It is believed that the organizational factors are related to the decisions taken and the commitment demonstrated at the top – level management level through business strategies and tactical decisions. At last these management decisions have to be seen in relation to the environment in which the company acts" (Soma, 2004: 14).

Omgivelsene gitt gjennom marked og interessenter, kan derfor anses som viktige premissgivere for de strategiske beslutningene fattet av ledelsen i rederiene. Ledelsen er igjen viktige premissgivere for forholdene operatørene arbeider under. Dette kan begrunnes gjennom at ledelsen sitter med en viktig beslutningsmyndighet for å avgjøre hvordan organisasjonen skal arbeide.

Jeg ønsker å se på hvordan samspillet og interaksjonen mellom aktørene på de ulike nivåene ivaretar prioritering av sikkerhet. Jeg legger vekt på det operasjonelle nivået og ønsker å forstå operasjonell praksis kontekstuell. Flere forskere har fremhevet behovet for å se den operasjonelle praksisen i relasjon til den øvrige organisasjonen, gitt i dette tilfellet

som rederiets landorganisasjon og oljeselskapet (Reason, 1997, Rasmussen 1997). Jeg antar at måten målkonflikter forstås og håndteres innenfor det operasjonelle nivået, er påvirket av hvordan målkonflikter forstås og håndteres på land. Mitt hovedspørsmål er dermed:

Hvordan ivaretas håndteringen av målkonflikter i relasjonen mellom partene i bøyelast?

For å svare på hovedspørsmålet har jeg definert tre underordnede spørsmål:

- I. Hvordan forstår og håndterer oljeselskapet målkonflikter i bøyelast?
- II. Hvordan forstår og håndterer rederiet målkonflikter i bøyelast?
- III. Hvordan forstår og håndterer ledende målkonflikter i bøyelast?

To nøkkelord er *forståelse* og *håndtering*. Sikkerhetsforskning påpeker at sikkerhet og risiko avhenger av personers oppfatning av denne risikoen (Turner, 1973, Vaughan, 1996, Weick, 2001). Jeg har derfor valgt å legge vekt på hvordan de ulike aktørene forstår og i hvilken grad de anerkjenner målkonflikter, under antagelse om at dette er en forutsetning for hvordan målkonflikter håndteres (Hudson, 2003). Det andre aspektet jeg fokuserer på er hvordan målkonflikter håndteres formelt og uformelt. De formelle metodene for håndtering av målkonflikter vil jeg definere som sikkerhetsstyringssystem, organisering, oljeselskapenes sikkerhetskrav, og kontraktsregulering. Den uformelle håndteringen av målkonflikter er praksisen, altså hva man faktisk gjør. Praksisen vil være formet av den organisatoriske konteksten. Tidligere forskning har vist at organisasjonskulturen og organisasjonens forpliktelse til sikkerhet er viktig for hvordan slike målkonflikter håndteres (Hudson, 2003). Forskningen viser at dersom den mer uformelle arbeidspraksisen er preget av en holdning av *”å holde produksjonen i gang”*, kan dette over tid føre til at organisasjonen utvikler et uakseptabelt risikonivå. I ytterste konsekvens kan en slik prosess resultere i en ulykke (Schiefløe & Vikland, 2007, Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Vaughan, 1997). Et viktig spørsmål blir derfor: hvordan tilrettelegges de formelle og uformelle rammene fra rederiet og oljeselskapet for at sikkerhet kan prioriteres i møte med konkurrerende hensyn til produksjon av ledende offiserer?

Gjennom det første delspørsmålet vil jeg undersøke hvilken innflytelse oljeselskapet har på sikkerheten og hvordan de tilrettelegger for rederiets håndtering av

målkonflikter. Jeg har identifisert to måter jeg antar at oljeselskapene kan ha en innflytelse på målkonflikter: kontraktsregulering og sikkerhetskrav. Det er tidligere gjort en studie av Kibsgaard (2004) om HMS og kontraktsregulering i petroleumsindustrien. Denne studien viser at kontraktsprosessen gjennom incentivstrukturer kan påvirke prioriteringen av sikkerhet. Dette kan for eksempel være gjennom hvilke krav som stilles til kontraktøren (Kibsgaard, 2004). Vettinginspeksjonen og sikkerhetskravene som oljeselskapene stiller er særegent for tankmarkedet. Boge (2009) har gjort en studie av funksjonaliteten av vetting i dagens system gjennom en studie av et oljeselskap og rederier. Konklusjonen fra denne studien er at vetting har en positiv påvirkning på sikkerhet, men viser også enkelte svakheter i vettingregimet sett fra reders ståsted (Boge, 2009). Jeg ønsker å undersøke hvordan vettinginspeksjonen fungerer i forhold til håndtering av målkonflikter.

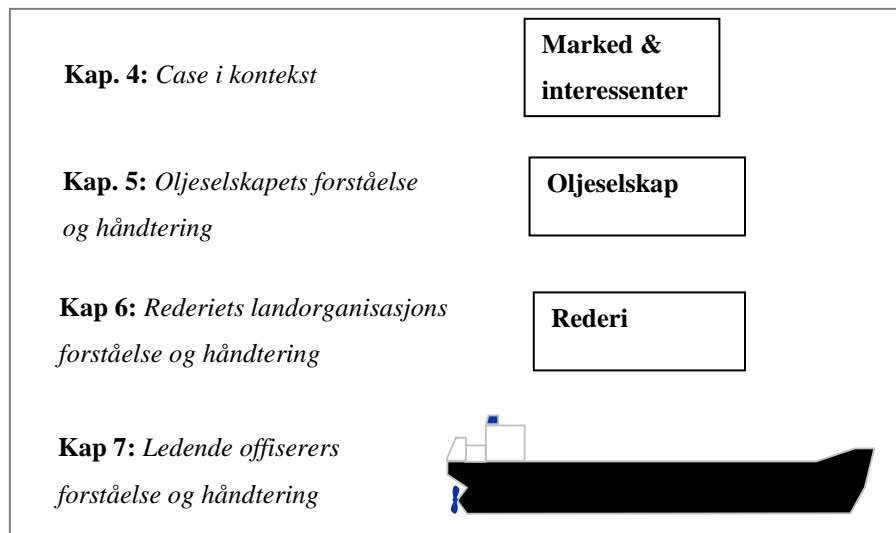
Gjennom det andre delspørsmålet ønsker jeg å adressere hvordan rederiets landorganisasjon forstår og håndterer målkonflikter. Et sentralt spørsmål er: i hvilken grad anerkjenner de målkonflikter? Dette er begrunnet ut i fra tidligere forskning som understreker at organisasjonen må ha en forståelse for målkonflikter for å kunne håndtere disse (Reason, 1997, Hudson, 2003). Rederiet er en viktig premissgiver for hvordan de organisatoriske faktorene tilrettelegger for gode betingelser slik at de ombord føler at sikkerhet kan prioriteres (Reason, 1997). Tidligere forskning har også understreket at for å skape gode betingelser for sikkerhet er ledelsenes forpliktelse et viktig element (Pidgeon, 1998). Jeg vil undersøke hvordan de oppfatter oljeselskapenes innflytelse i forholdt til prioritering av sikkerhet.

Til sist vil jeg gjennom de siste delspørsmålet undersøke hvordan målkonflikter forstås og håndteres ombord av ledende offiserer. Hovedvekten vil bli lagt på dette spørsmålet. Grunnen til dette er at jeg ønsker å undersøke operasjonell praksis gjennom en kontekstuell forståelse av hvordan rederiet og oljeselskapet påvirker rammene for operasjonell praksis. Jeg har valgt å fokusere på ledende offiserer som er: kaptein, overstyrmann og maskinsjef. Disse utgjør til sammen skipets ledelse. Kapteinen er den øverste leder og er også gitt et juridisk ansvar for å ivareta sikkerheten fastsatt fra lovverket. Et sentralt spørsmål blir å undersøke i hvilken grad kapteinen føler seg støttet av henholdsvis oljeselskapet og rederiet dersom han prioriterer sikkerhet fremfor produksjon.

Undersøkelser etter flere store ulykker viser at arbeidspraksisen over tid har utviklet seg i retning av økt risiko (Vaughan, 1996). En slik ulykke er Texas City ulykken hvor det oppsto en eksplosjon i et oljeraffineri. Undersøkelsen etter ulykken viste at BP over tid hadde oversett sikkerhetskritiske faktorer og hadde en mangelfull risikoforståelse, og at dette kunne tilskrives et kommersielt press. Granskningsrapporten sier: *"The pressure for production, time pressure, and understanding are the major causes of accident at Texas City"* (U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board, 2005). Granskningen etter ulykken viste at flere operatører før ulykken hadde hatt en følelse at noe ikke var som det skulle være. Dette kom også frem etter Snorre A hendelsen (Schiefløe & Vikland, 2007). Hovedvekten vil derfor bli lagt til offiserene og en operasjonell forståelse for utfordringer knyttet til håndtering av målkonflikter. Jeg antar at ordtaket om at *"den som har skoen på, vet best hvor det trykker"* er beskrivende for denne utfordringen.

1.5 Gangen i oppgaven

I kapitel to vil jeg beskrive valg av forskningsdesign og metode. Gjennom dette kapitlet vil jeg beskrive forskningsprosessen fra valg av problemstilling, til analyse og presentasjon av materiale i form av denne oppgaven. I kapitel tre vil jeg presentere ulike teoretiske perspektiver på målkonflikter. Kapitlet munner ut i et analytisk rammeverk som vil fungere som konseptuelle rammer for analysen i kapitel åtte. Kapitel fire til syv er illustrert gjennom figur 1.3.



Figur 1.3. *Illustrasjon over oppbygning av oppgaven*

I kapitel fire vil jeg gi en kontekstuell beskrivelse av caset gjennom en beskrivelse av markedsforholdene, kontraktsreguleringen i bøyelast, kapteinens juridiske ansvar for sikkerheten og oljeselskapenes generelle innflytelse på sikkerhet i tanksegmentet. Formålet med kapitlet er å sette caset inne i en bredere kontekst. Kapitlet avsluttes med en kort beskrivelse av forberedelsene og gjennomføringen av en lasteoperasjon offshore. De neste kapitlene, fem, seks og syv utgjør de empiriske kapitlene. Jeg vil gjennom disse tre kapitlene presentere henholdsvis "Oljeselskapets", "Rederiets" landorganisasjons og de ledende offiserenes forståelse og håndtering av målkonflikter. Deretter vil jeg i kapitel åtte diskutere de empiriske funnene opp i mot det analytiske rammeverket og forskningsspørsmålene mine. Oppgaven avsluttes i kapitel ni med en oppsummering av hovedfunn, konkluderende bemerkninger og forslag til videre forskning.

2 Forskningsdesign og metode

Dette kapitlet gir en fremstilling av valg av forskningsdesign og metode benyttet for å besvare forskningsspørsmålene. For å undersøke målkonflikter i bøyelast, har jeg valgt et casestudie. Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke forhold som kan påvirke målkonflikter i bøyelast, gjennom en analyse av et konkret case. I dette kapitlet drøfter jeg de ulike valgene jeg har tatt i forskningsprosessen, og ikke minst kvaliteten på studien gjennom begrepene validitet og reliabilitet.

2.1 Valg av forskningsdesign

I denne oppgaven har jeg valgt et forskningsdesign basert på et casestudie. Casestudie egner seg i tilfeller hvor man ønsker å gi en helhetlig og meningsbærende fremstilling av et fenomen (Yin, 2003). I metodelitteraturen vektlegges betydningen av at forskningsspørsmålene skal styre valg av metode (Grønmo 1996, Hellevik, 1997, Silverman 2001, Yin, 2003). Casestudie egner seg til forskningsspørsmål hvor man ønsker å finne ut *hvordan* eller *hvorfor*, altså der man ønsker å gjøre en utforskende eller beskrivende studie. Fenomenet målkonflikter i shipping kan således passe til en slik beskrivelse (Yin, 2003). Målkonflikter i shipping er adressert i granskning av ulykker, men er ikke studert som et industrifenomen, eller som en del av en daglig praksis. Det er imidlertid gjort forskning på målkonflikter i andre industrier og organisasjoner, og fenomenet kan sies å være utbredt innen forskning på sikkerhet og ulykker (Vaughan, 1996, Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2006). Designet vil i hovedsak være utforskende i den forstand at formålet er å undersøke hvilke forhold som påvirker målkonflikter, gjennom å benytte teori fra studier av målkonflikter i andre industrier.

2.1.1 Om valg av tilfellestudie

Jeg studerer håndtering av målkonflikter i shipping, nærmere bestemt håndtering av målkonflikter i samarbeidet mellom partene som er tilknyttet bøyelast. Valget av tilfelle var delvis motivert ut i fra Stopford (1997) sin inndeling av shippingmarkedet i ulike segmenter hvorav oljetankmarkedet er et segment. Oljetankmarkedet består igjen av konvensjonell tank og bøyelast, hvorav jeg har sett på bøyelast (Stopford, 1997). De identifiserte partene som er tilknyttet bøyelast er rederi, oljeselskap og ledende offiserer.

Caset er fokusert på hvordan de ulike aktørene forstår målkonflikter ut i fra deres spesifikke kontekster.

Stake (1994) identifiserer tre typer casestudier ut i fra forskerens motiver for å studere case. Dersom forskeren ønsker å studere caset i seg selv, kaller han dette for "intrinsic studies". Et annet case er et såkalt "instrumental case studies". Her er forskerens formål ikke først og fremst rettet mot caset i seg selv, men et ønske om å forbedre og videreutvikle eksisterende teori. Stake påpeker at skillet mellom de to i utgangspunktet er analytisk. Den siste typen er et "collective case study" der man studerer flere case for å øke forståelsen av et fenomen. I forhold til min studie kan valg av case både karakteriseres som et "intrinsic studies" gjennom at jeg fokuserer på *relasjonen mellom rederi og oljeselskap*. Samtidig så bærer det preg av et "collective case study" dersom man anser landorganisasjonens, de ledende offiserens og oljeselskapets forståelse som tre forskjellige case. Det er imidlertid ikke slik at en case nødvendigvis trenger å svare til bestemte grupper eller organisasjoner. Jeg vil derfor argumentere for at denne studien fokuserer på ett et bestemt case, nemlig målkonflikter i bøyelast belyst gjennom de ulike partenes forståelse og relasjon til hverandre.

2.1.2 Utvalg av organisasjoner

Utvalget av organisasjoner var styrt av min tilknytning til DNV. Jeg ville studere typiske organisasjoner, som er kjent for å ha en god sikkerhetsstandard. Valget falt derfor på et oljeselskap og et rederi som kan anses som *typiske gode* organisasjoner. Valget av disse organisasjonene var basert forskningsmiljøet til DNV sine vurderinger.

2.2 Kilder og innsamling av data

Studier av sikkerhet i organisasjoner er tidligere gjort gjennom bruk av både kvantitative og kvalitative metoder. De siste årene har det vært en økning i de kvalitative tilnærminene (f.eks. Farrington-Darby m.fl., Richter & Koch, 2004). Bakgrunnen for dette har vært en oppfatning om at de kvantitative metodene kan gi en mer overfladisk beskrivelse (Hopkins, 2006). Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming, fordi jeg antar at *forståelser* for målkonflikter vanskelig kan studeres gjennom kvantitative metoder. Jeg har videre valgt et åpen og utforskende kvalitativt forskningsdesign siden målkonflikter i shipping ikke har vært studert tidligere⁶.

Det empiriske materialet som denne studien er basert på ulike kilder. Yin (2003) understreker at validiteten til caset styrkes gjennom å bruke ulike kilder og strategier for å samle inn data (Yin, 2003). Datamaterialet mitt er basert på en blanding av ustrukturerte og halvstrukturerte intervjuer, dokumentstudie og et ”minifeltarbeid”. I tillegg til den mer formelle datainnsamlingen har jeg benyttet meg av andre kilder gjennom mer uformelle samtaler med folk i bransjen samt bruk av dokumentstudie.

2.2.1 Uformelle samtaler med folk i bransjen

Jeg har hatt et solid nettverk i arbeidet med oppgaven basert på samarbeid med senter for Teknologi, innovasjon og kultur (TIK), Det Norske Veritas (DNV) og tilknytning til Nordisk Institutt for Sjørett (NIFS). Mye av kildematerialet kommer fra dette nettverket. Gjennom tilknytningen til NIFS har jeg fulgt forelesninger i sjørett, og har hatt mer uformelle samtaler med forskere og studenter tilknyttet instituttet og forskningsprosjektet i sjøsikkerhet.

Gjennom samarbeidet med DNV har jeg kunnet dra nytte av deres kunnskapsbase innenfor sikkerhet. Den viktigste kilden til data fikk jeg gjennom et offiserseminar. På seminaret var det samlet både ledende offiserer og representanter fra ledelsen. Jeg ble presentert som en student som skrev om sikkerhetskultur og satt kun og observerte. Dette

⁶ Med dette mener jeg at målkonflikter har vært studert tidligere i shipping i forbindelse av granskningsarbeid i etterkant av ulykker, men det har ikke vært studert som en del av en praktisk hverdag.

ga meg mulighet til å se problematikken i en mer empirisk, praktisk kontekst og gjorde meg også oppmerksomt på at temaer som ulykker og målkonflikter var et sensitivt tema. Den mest interessante erfaringen jeg gjorde i løpet av seminaret var at målkonflikter kan oppfattes som et sensitivt tema. På direkte spørsmål om deltakerne opplevde målkonflikter i deres organisasjon, var responsen negativ. Etter hvert som samtalen dreide seg mot mer konkrete situasjoner, viste det seg at tematikken kanskje kunne sees som aktuell i organisasjonen likevel.

2.2.2 Dokumentstudie

En annen viktig datakilde i studien har vært dokumenter. Jeg har studert forarbeidene til Sjøloven i forhold til kontrakter. Gjennom kontakten med "*Oljeselskapet*" fikk jeg tilgang til eksempler på deres standard kontrakter. Jeg har særlig studert kontraktene for å finne incentivstrukturer og bestemmelser som kan påvirke målkonflikter og prioritering av sikkerhet. I tillegg har jeg studert den offentlige utredningen til den nye Skipssikkerhetsloven. Gjennomgangen av lovverket har først og fremst vært rettet mot å se på bakgrunnen til kapteinens formelle ansvar for sikkerhet.

2.2.3 Utforming av intervjuguide

Kvale (2001) sier at før man starter datainnsamlingen bør man ha gjort et grundig forarbeid for å sikre at dataene man samler inn er i samsvar med de spørsmålene man ønsker svar på. I tråd med et slikt perspektiv gjorde jeg grundige forarbeider før datainnsamlingen. Dette var en fordel fordi det ga meg mulighet til å sette meg inn i feltet på forhånd, og gjorde at jeg følte meg relativt godt forberedt før intervjuene. På den andre siden kan tiden jeg brukte på forarbeidet ha ledet til at jeg ble forutinntatt på bakgrunn av det jeg hadde lest. Jeg mener at jeg har kompensert for denne svakheten ved også å basere meg på mer empiriske kilder, i tillegg til å jobbe med tematikken mer teoretisk gjennom samtaler med folk i bransjen og ikke minst gjennom offiserseminaret hvor jeg fikk anledning til å se problematikken i en mer virkelighetsnær kontekst.

Utarbeidelsen av intervjuguidene var styrt av forskningsspørsmålene og foreliggende gjennomgang av teori på sikkerhet og ulykker i organisasjoner. Jeg hentet

også inspirasjon fra tidligere studiers intervjuguider⁷, samt DNVs intervjuguide for sikkerhetskultur. Siden mine informanter tilhører forskjellige organisasjoner og forskjellige grupper så valgte jeg å benytte forskjellige intervjuguide til *"Oljeselskapet"* og *"Rederiet"*, og innenfor disse igjen tilpasset jeg intervjuguiden etter gruppe. Dette ble nærliggende å gjøre siden de på land har annen relasjon til problematikken enn de på sjøen. For å sikre at jeg fikk sammenlignbare data delte jeg intervjuguidene inn etter fire tematiske kategorier:

- I. Organisering, samarbeid og kommunikasjon
- II. Kontrakter og post fixture
- III. Målkonflikter: prioritering av sikkerhet
- IV. Sikkerhetskultur

Disse var valgt ut i fra gjennomgang av tidligere forskning på organisatorisk sikkerhet og litteratur om målkonflikter. Gjennom spørsmålene til de ulike gruppene forsøkte jeg også "å speile" deres forståelse av relasjonen til hverandre og problematikken. For eksempel gjennom å spørre *"Oljeselskapet"* hvordan de oppfattet relasjonen til rederiene, og motsatt⁸. Målsetningen er å presentere relasjonen mellom oljeselskap og rederi i et system perspektiv. Dette kan ha gått på bekostning at ikke alle spørsmålene har blitt stilt til alle.

2.2.4 Ustrukturerte og halvstrukturerte intervjuer

Et kvalitativt forskningsintervju kan beskrives som en samtale med struktur og tydelig formål. Kvale (2001) beskriver tre ulike former for forskningsintervju: strukturert, halvstrukturert og ustrukturert. De forskjellige typene avhenger av i hvilken grad forskeren styrer samtalen. Jeg har benyttet meg av halvstrukturerte og ustrukturerte intervjuer. Målkonflikter var et tema som ovenfor informantene fremsto som sensitivt og noe som "man ikke ønsket å snakke om". Jeg valgte derfor å ha relativt åpne intervjuer. Før jeg startet intervjuene med offiserene, som er mitt hovedfokus, gjennomførte jeg et

⁷ Deriblant masteroppgave skrevet av: Bergersen (2003), Kibsgaard (2004) og Nævestad (2005).

⁸ Gjør oppmerksom på at *"Rederiet"* og *"Oljeselskapet"* ikke ble sammenlignet opp i mot hverandre, men opp i mot hvordan de oppfattet generelt oppfattet relasjonen mellom rederi og oljeselskap.

pilotintervju med en kaptein fra et annet rederi. Gjennom dette intervjuet fikk jeg anledning til å prøve ut intervjuguiden og gjorde på basis av dette en del revideringer. Den viktigste erfaringen jeg gjorde var at spørsmålsformuleringene la direkte føringer på svaret. Ved bruk av en åpen strategi, gjennom å la informanten fortelle om situasjoner, klarte jeg å legge færre føringer på informantenes svar.

Kvale (2001) sammenligner det å intervju med en kunstform. Å holde et intervju er en krevende situasjon. Jeg opplevde at etter hvert som jeg ble mer erfaren ble også kvaliteten på intervjuene bedre. De beste intervjuene var når samtalen ble basert på informantens fortellinger. Jeg fulgte derfor ikke intervjuguiden konsekvent, men sørget for at vi snakket om alle temaene. Jeg startet intervjuet med å la informanten fortelle om en situasjon som belyste en sikkerhetsproblemstilling. Derfra forsøkte jeg å guide informanten innom de forhåndsdefinerte temaene. Gjennom intervjuene ervervet jeg meg kunnskap og forsøkte å ta opp måter de snakket om målkonflikter på. For eksempel var et spørsmål i intervjuguiden til offiserene: *"hvordan oppfatter du forholdet mellom økonomi og sikkerhet"*? Etter et intervju formulerte en offiser det som forholdet mellom *"operasjon og sikkerhet"*. Jeg korrigerte for slike ting underveis i intervjuprosessen.

ULIKE INTERVJUKONTEKSTER

Intervjuene jeg har gjennomført har vært gjennomført i ulike kontekster og jeg har benyttet forskjellig tilnærming. Tabell 2.1 viser en oversikt over de intervjuede informantene. De ulike overskriftene representerer fire ulike intervjukontekster. Som man kan se av tabellen, utgjør offiserer hovedandelen av materialet. Av 19 intervjuet er 11 offiserer.

Oversikt over intervjuede informanter

"Oljeselskapet"	Offiserer på land
2 HMS avdeling	1 maskinsjef
2 Befraktningsavdeling	1 overstyrmann
1 Kommersiell avdeling	4 kapteiner
"Rederiet"	Offiserer på sjøen
1 HMS avdeling	1 kaptein
1 Befraktningsavdeling	1 overstyrmann
1 Operasjonell avdeling	3 styrmenn

Tabell 2.1 Oversikt over intervjuede informanter

"Oljeselskapet" var de første jeg gjorde intervjuer hos. Jeg hadde forberedt en intervjuguide til hver enkelt jeg skulle intervju. Jeg gjennomførte disse intervjuene relativt tidlig, og jeg opplevde at spørsmålene ikke var presise nok. Disse intervjuene var derfor mer ustrukturerte. Situasjonen var preget av en uformell tone som gjorde at jeg ikke benyttet båndopptaker. Jeg førte imidlertid grundige notater, og skrev ned et referat ut i fra notatene rett etter intervjuene. Jeg intervjuet totalt fem representanter fra "Oljeselskapet", hvorav: to fra HMS-avdelingen, to fra befraktningsavdelingen og en fra kommersiell avdeling. Målsetningen var å få et helhetlig perspektiv på deres relasjon og kontakt ut i mot rederiene. Siden intervjuene ble gjennomført på et relativt tidlig stadium av datainnsamlingsprosessen gjorde jeg et oppfølgingsintervju med to av informantene, en fra HMS og en fra befraktning. Disse oppfølgingsintervjuene ble gjennomført etter jeg hadde gjort intervjuene med "Rederiet" samt gjennomført "minifeltarbeidet" til sjøs.

Den andre intervjukonteksten var på hovedkontoret til "Rederiet". Der intervjuet jeg tre fra landorganisasjonen, hvorav en fra sikkerhetsavdelingen, en fra befraktning og en fra operasjonell avdeling. Disse var valgt ut for å kunne speile de samme informantene jeg hadde intervjuet hos "Oljeselskapet". Jeg intervjuet også 6 offiserer på hovedkontoret til "Rederiet". Disse offiserene hadde fri eller jobbet på hovedkontoret. Generelt opplevde jeg at "Rederiet" var mer reserverte i forhold til å snakke om målkonflikter. Dette kan selvfølgelig ha med måten jeg stilte spørsmålene på, og etter hvert som jeg fikk mer erfaring gikk det lettere. Det kan diskuteres om at jeg var farget av teori om målkonflikter,

som slår fast at alle organisasjoner har målkonflikter (Reason, 1997, Rasmussen, 1997). Jeg fikk anledning til å gjøre mer uformelle intervjuer av offiserer under ”minifeltarbeidet” til sjøs. Intervjuene gjort ombord var ustrukturerte og åpne, og kan mer karakteriseres som samtaler. Jeg vil utdype dette i det påfølgende avsnittet om deltagende observasjon.

2.2.5 Deltagende observasjon

Jeg fikk anledning til å komplimentere dataene fra intervjuene med observasjon, noe som var svært berikende for analysen. Bruken av deltagende observasjon viste seg å være en styrke i forhold til min studie av målkonflikter. Målkonflikter eller kommersielt press viste seg å ikke å være noe eksplisitt, men mer ”situasjonsnært” og implisitt i karakter. Det var derfor lettere å erverve gode data på offiserenes forståelse og håndtering av målkonflikter gjennom bruk av feltarbeid. Haukelid (2008) skriver: *”Fieldwork and participant observation are especially important when we want to map ‘tacit knowledge’, basic assumptions and ‘webs of significans’- in short the deeper levels of any given culture”* (Haukelid, 2008:424).

Jeg fikk være med en av *Rederiets* bøyelastere på en 5 dagers tur-retur Gøteborg - et oljefelt i Nordsjøen. Knudsen (2009) sier hennes feltarbeid ombord gav henne en ”kroppslig” forståelse av den utfordring som offiserene står ovenfor. Hun skriver: *”Even if 18 weeks on board do not make a seaman out of me, it opened at several occasions for a bodily understanding of their situation”* (Knudsen, 2009: 296). Jeg hadde selv bare fem dager ombord, og fikk derfor bare et lite innblikk i offiserens operasjonelle hverdag. Jeg opplevde på tross av dette at turen til sjøs som berikende for oppgavens tematikk, og ikke minst min egen forståelse.

Blant de ombord antar jeg at jeg ble betraktet som en ”lærling”. Jeg ble tatt meget godt i mot og ble inkludert i offiserenes hverdagslige gjøremål. Offiseren som tok meg i mot sa at jeg bare måtte: *”henge over skuldra og stille kritiske spørsmål”*. Jeg fryktet at jeg skulle bli betraktet som en ”inspektør”, eller at de skulle tro studien skulle rette et kritisk blikk på operasjonell praksis, noe som ikke var mitt formål. Denne frykten skulle vise seg å være ubegrunnet. Jeg opplevde at offiserene hadde en forståelse av at jeg ønsket å få innsikt i deres oppfatninger og erfaringer med tematikken. Det viste seg at de syntes det var positivt at oppgaven skulle belyse problematikken ut i fra en operasjonell kontekst. De

fortalte at de hadde hatt tidligere studenter ombord som hadde gjort intervjuer mens de lå til havn, men de hadde ikke opplevd at noen var med mens de seilte.

Den metodiske tilnærmingen til oppholdet ombord var preget av deltagende observasjon. Jeg førte feltdagbok i løpet av oppholdet. Tilnærmingen var ustrukturert i den forstand at jeg først og fremst var med på daglige gjøremål. Mesteparten av tiden tilbrakte jeg på broa med styrmennene, og hadde mer uformelle samtaler om deres erfaringer om livet til sjøs. I løpet av oppholdet gjennomførte jeg to mer ”formelle” gruppeintervjuer. Det første gruppeintervjuet var med tre styrmenn på broa. Intervjuet kan mer betegnes som en samtale rundt tematikken målkonflikter. Det hele startet med at jeg fortalte om oppgavens tema. Den første reaksjonen var at de syntes problemstillingen var vanskelig. Jeg opplevde at de anså temaet som mer av teoretisk art, og at det umiddelbart ikke gav dem assosiasjoner til deres hverdag. Utover i samtalen sa de at målkonflikter i enkelte situasjoner kunne oppleves som et dilemma. Selv om jeg ikke fikk så gode data ut av akkurat denne samtalen så åpnet det opp for en forståelse fra offiserenes side for min problemstilling. Etter denne samtalen opplevde jeg flere ganger at offiserene kunne komme bort til meg og forklare at *”dette er et eksempel på det du skriver om”*. Den siste dagen gjorde jeg et nytt gruppeintervju av kapteinen og overstyrmannen. Intervjuet var i henhold til Kvaales (2001) kategorisering ”ustrukturert”. Jeg hadde på forhånd satt opp temaer og spørsmål, men selve samtalen var i stor grad styrt av deres erfaringer og meninger om temaet. I løpet av denne samtalen fikk jeg mulighet til å verifisere min forståelse for målkonflikter, og bekreftet at problemstillingen kunne ansees som reell ut i fra en operasjonell hverdag.

2.2.6 Posisjonering i forhold til feltet

I metodelitteratur fremheves det nødvendigheten av å posisjonere seg i rollen som forsker ovenfor sitt empiriske materiale. Det viktige er ikke å fjerne sin identitet eller subjektivitet (det kan diskuteres om dette i det hele tatt er mulig), men å disiplinere den og ha en åpen holdning til hvordan dette kan påvirke datamaterialet (Stake, 1995). I forhold til mitt empiriske felt inntok jeg fra starten av en rolle som ”lærling” i den forstand at både bransjen og sikkerhetsproblemstillingene var ukjent for meg. Min uerfarenhet i kombinasjon med min unge alder og mitt kjønn kan ha bidratt til at jeg fikk mindre

troverdighet ovenfor dem jeg intervjuet. Jeg opplevde allikevel ikke dette som en reell utfordring. Det faktum at jeg ikke på forhånd kjente feltet kan også ha bidratt til at jeg så ting med ”nye øyne” i forhold til folk som har jobbet i bransjen lenge og dermed kan bli blind for selvfølgeligheter og egen kultur. Innen antropologien fremheves det ofte som en styrke at feltet er ukjent gjennom at det er lettere å se feltet som en ”forsker” og ikke som et ”medlem”.

I møte med informantene har samarbeidet med DNV vært en identitet som har vært synlig. Både i form at jeg fikk kontaktene gjennom DNV og at enkelte av informantene anså meg som i DNVs ”tjeneste”. Jeg mener allikevel at assosiasjonen til DNV ikke har bidratt negativt til mitt materiale. Man kunne kanskje intuitivt anta at jeg kunne bli assosiert med rollen som ”inspektør”, fordi det er denne assosiasjonen det er mest nærliggende at informanten har til DNV. Generelt opplevde jeg assosiasjonen til DNV som et positivt bidrag. Dette kan sees i sammenheng med at DNV har en solid posisjon og høy integritet i forhold til sikkerhet i bransjen, og følgelig ble jeg kanskje tatt mer på alvor.

2.3 Om analyse av datamateriale

2.3.1 Analyse av datamateriale

Analyse av kvalitative data er en prosess hvor dataene blir transformert til funn (Patton, 2002). Analysen skal styres av det analytiske rammeverket og forskningsspørsmålene som er utviklet på bakgrunn av en teoretisk diskusjon. Analysen skal gjennomføres slik at dataene svarer på disse på en tilfredsstillende måte. Kvale (2001) skriver at: *”Forskjellige transkripsjoner er konstruksjoner av forskjellige verdener som hver for seg er utformet for å passe inn i våre egne teoretiske antakelser, og for å gi oss anledning til og utforske det de innebærer”* (Mishler, 1991: 271 i Kvale, 2001: 104) Et karaktertrekk ved kvalitativ forskning er at grensen mellom datainnsamling og dataanalyse ofte er uklar (Patton, 2002). I etterkant av intervjuene skrev jeg ned mitt umiddelbare inntrykk av samtalene. Under mitt ”minifeltarbeid” førte jeg også feltnotater. Dette har vært verdifullt for analysen i ettertid. Man skal imidlertid være forsiktig med å analysere for mye under datainnsamlingen, fordi dette kan føre til at man trekker forhastede konklusjoner (Patton, 2002). Målet er å kunne

ha en balanse mellom og ikke ta raske slutninger, og samtidig ikke miste innsikt. Intervjuene mine ble gjennomført i perioden fra mars til juli, og analysen gjennomførte fra juli til august. Siden datainnsamlingen var spredt seg over et langt tidsrom ble deler av analysen også gjort underveis. Hovedvekten på analysen ble imidlertid gjort etter alle dataene var på plass.

Jeg har benyttet ulike måter og samle data og ulike kilder. Enkelte av intervjuene er derfor transkribert, mens andre benyttet jeg meg av notater gjort under intervjuet og skrevne notater etter intervjuet var gjennomført. 9 av 20 intervjuer er transkribert. De transkriberte intervjuene og notatene ble siden delt inn i de ulike tematiske kategoriene gitt i intervjuguiden. Denne prosessen var følgelig deduktiv gjennom at kategoriene var hentet fra tidligere teori. Analysen var også induktiv i det jeg benyttet meg av kategorier og temaer som informantene selv tok opp og viste seg å være viktig ut i fra intervjuene (Miles & Hubermas, 1994). Analysen har vært en dekontekstualisering i form at meninger fra intervjuene ble stykket opp og delt. En slik dekontekstualisering er nødvendig for å kunne analysere dataene og kunne identifisere det store bildet og finne ut hvordan de ulike temaene og mønstrene relateres til hverandre (Thagaard, 2003). Gjennom analysen utkrystalliserte det seg to viktige elementer (1) forståelse og (2) håndtering. Forståelse relateres til graden av anerkjennelse av målkonflikter. Håndtering relateres til det man konkret gjør for å sikre prioritering av sikkerhet, både gjennom formelle verktøy, formelle sikkerhetskrav, kontrakter og de mer uformelle systemene eller praksisen. Et annet tema som viste seg å være viktig var meninger om de formelle systemene. Gjennom analysen har jeg vært opptatt å finne generelle trekk ved de ulike gruppene. Presentasjonen er derfor basert på en felles oppfatninger blant informanter innenfor de ulike gruppene.

2.3.2 Analytisk tilnærming til kultur

Jeg anvender en analytisk tilnærming til målkonflikter gjennom å betrakte målkonflikter som et kulturelt fenomen. Mer presist ønsker jeg å se og analysere målkonflikter som en del av organisasjonskulturen. Den analytiske tilnærmingen til kultur kan deles mellom et funksjonalistisk og fortolkende perspektiv (Burrell & Morgan, 1985). Distinksjonen mellom disse kan grovt deles mellom om man betrakter kultur som noe organisasjoner *er* (funksjonalistisk) eller som noe organisasjoner *har* (fortolkende) (Reason, 1997). Jeg vil

basere meg på Schein (1992) sin definisjon av kultur. Haukelid (2008) skriver at Schein ofte plasseres i den funksjonalistiske tradisjonen, men fremhever at han har tydelige likhetstrekk med Geertz (1973) sin forståelse av kultur som ofte plasseres i den fortolkende tradisjonen. Scheins definisjon av kultur er basert på at kulturen representerer en felles forståelse i en gruppe. Han definerer fire kriterier for kultur: ”strukturell stabilitet”, ”dybde”, ”bredde” og ”system”⁹. Det som skiller kultur fra mer allmenne felles forståelser er for det første, at kultur er noe som er stabilt over tid. For det andre at kultur representerer en underliggende felles forståelse som kan være vanskelig for en fra utsiden å få tak i. For det tredje, at kultur har dybde gjennom innflytelse på alle aspekter i organisasjonen. Endelig kan kultur beskrives som et ”sammenhengende hele” som definerer hvordan medlemmene ”ser verden”. Schein (2004) argumenterer for å analysere kultur i organisasjoner gjennom analytiske *nivåer*. Han deler kultur i tre nivåer: artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Schein (2004) argumenterer for at det er først når forskeren har identifisert de dypere nivåene av kulturen at man kan skille hva som er *kulturen*, eller de ”dype antagelser”, fra kulturelle artefakter eller uttrykk. Jeg har benyttet Scheins (2004) analytiske nivåer i det jeg har analysert de ulike partens forståelse og håndtering av målkonflikter. Jeg har operasjonalisert de uttalte verdiene gjennom det informantene sier *eksplisitt*. De underliggende antagelsene er vanskeligere å identifisere. Jeg har operasjonalisert dette nivået gjennom å slutte indirekte fra informantens uttalelser den mer *implisitte*, og underliggende holdningene. Jeg har identifisert de implisitte og underliggende trekkene ved forståelser av målkonflikter, gjennom og relaterte det til flere informanters utsagn.

⁹ Scheins begreper er: ”Structural Stability”, ”Depth”, ”Breadth” og ”Patterning or Integration” (Schein, 2004:15).

2.4 Diskusjon rundt reliabilitet og validitet av studien

Vitenskapelig arbeid skal være verifisert kunnskap. Kriteriene om validitet og reliabilitet er viktig for å avgjøre i hvilken grad forskningsresultatene er vitenskaplige og ”gyldige”. Jeg vil derfor diskutere forskningsprosessen ved bruk av begrepene reliabilitet og validitet. Men først vil jeg få frem de etiske hensynene jeg har lagt til grunn i studien.

2.4.1 Etiske betraktninger

Gjennom studien har jeg kontinuerlig hatt fokus på de etiske aspektene ved undersøkelsen. Jeg har fulgt retningslinjer for forskningsetikk gjennom bruk av informert samtykke, konfidensialitet og vurdering av konsekvensene av studien for informantene (Kvale, 2001). Studien er meldt inn og godkjent av *Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S*. Informantene fikk før intervjuet tilsendt et informert samtykke¹⁰ hvor jeg kort informerte om studien og formålet med intervjuet, samt opplyste om at deres uttalelser ikke skal kunne føres tilbake til den enkelte person. Jeg har hatt en dialog med utvalgte informanter fra hver organisasjon for å sikre at mine forståelser er valide. Kvale (2001) understreker også at man skal bevare sin uavhengighet som forsker. Det er for å unngå at informantene i for stor grad påvirker analysen av materiale. I tråd med prinsippet om vurdering av konsekvensene har jeg tatt hensyn til at fremstillingen ikke skal ”skade” informantene eller organisasjonene. Siden begge aktørene er kommersielle aktører har kravet til konfidensialitet vært viktig. I fremstillingen har aktørene blitt anonymisert med ”Rederiet” og ”Oljeselskapet” og informasjon som kan relateres til organisasjonen er utelatt.

Formen det empiriske materiale er fremstilt på, har vært styrt av etiske hensyn. Derfor er fremstillingen av empirien delvis basert på en generell forståelse. Selv om jeg har identifisert trekk ved de spesifikke trekk ved de ulike aktørene, så velger jeg av etiske hensyn å presentere empirien på et mer generelt nivå. Årsakene til dette er flere. Et av hensynene er at emnet er ømtålig og kontroversielt for de involverte partene. I fremstillingen har jeg unngått å omtale konkrete situasjoner og konkrete personer. Selv om

¹⁰ For kopi av informert samtykke se Vedlegg 11.1

disse belyser emnet mitt, har jeg ikke presentert dette av hensynet til det tillitsforholdet jeg har ovenfor informantene. For det andre er det viktig at informantene ikke skal kjenne hverandre igjen, siden miljøet er lite og det er følgelig lett å identifisere hvem de enkelte er. For det tredje har jeg utelatt forhold som kan påvirke den framtidige relasjonen mellom oljeselskap og rederi, og ikke tatt med informasjon som betegnes som sensitive ut i fra kommersielle hensyn. På tross av en mer generell fremstillingsform så mener jeg at jeg likevel får belyst forskningsspørsmålene, opprettholder den faglige kvaliteten og får fram problemstillinger og temaer som organisasjonene kan lære av og ta videre i sin innsats for å forbedre sikkerheten i bøyelast.

2.4.2 Reliabilitet

Prinsippet om reliabilitet viser til i hvilken grad studien er troverdig, i den forstand at dersom jeg eller en annen forsker gjør akkurat det samme, ville man da kommet til de samme resultatene? En kilde til svak troverdighet av en studie er bruk av dårlige spørsmål. Jeg har forsøkt å ta hensyn til en slik svakhet ved å konferere min intervjuguide med begge veilederne mine som begge har lang erfaring med å gjøre studier av sikkerhet i organisasjoner. Jeg har også merket de enkelte informantenes uttalelser, slik at det kommer frem at jeg har basert analysen av datamaterial som helhet og ikke basert på enkeltpersoners oppfatninger. Reliabilitet er krav om etterprøvbarhet. Slik jeg har vist gjennom dette kapitlet har jeg gjennom hele prosessen hatt et bevisst fokus på å skulle dokumentere det jeg har gjort.

2.4.3 Validitet

Validitet skal sikre at studien gir et troverdig bilde av det fenomenet som er studert. Altså at funnene gir et "virkelig" bilde. Det er flere som kritiserer bruken av casestudie på grunnlag av at det er en for udefinert metode. Dette kan imidlertid sees som et generelt trekk ved kvalitativ forskning (Kvale, 2001). Kvalitativ forskning benytter seg ikke av standardiserte design, slik at man som forsker kan følge en "oppskrift" under forskningsprosessen. Gjennom et relativt fleksibelt forskningsdesign kan man få inngående beskrivelser av det feltet man studerer (Yin, 2003). Målsetningen for denne studien har vært å skape det Geertz (1973) kaller "tykke beskrivelser".

En annen kritikk kvalitativ forskning møter er at funnene og analysen er preget av subjektivitet. Gjennom bruken av intervju og deltagende observasjon er forskerens observasjoner og opplevelse en sentral del av dataene, men det som er viktig er at forskeren disiplinerer sin subjektivitet. Dette kan gjøres gjennom å bruke prinsippet om "triangulering". "Triangulering" er en metode man kan benytte innen kvalitativ forskning for å sikre validiteten og gyldigheten av arbeidet (Ragin, 1995). I denne studien har jeg benyttet meg av ulike kilder og aktører. Dette har bidratt til at jeg har undersøkt målkonflikter fra ulike perspektiver. Gjennom oppholdet ombord fikk jeg også mulighet til å sjekke med informantene at min forståelse var riktig. Jeg fikk gjennom dette oppholdet bekreftet av problemstillingen var reell. Allikevel er formålet med forskning å skulle sette det empiriske i et vitenskapelig lys (Ragin, 1995). Dette kan innebære at enkelte av mine analyser ikke samsvarer med informantene meninger. Kvale (2001) påpeker at det meste av analysen bør være gjort når båndopptakeren slås av. Han mener at forskeren bør benytte "kommunikativ validitet" som betyr at forskeren skal konferer sin forståelse av det informanten forteller med informanten selv. Jeg har benyttet dette gjennom mine intervjuer, og fikk dermed mulighet til å rette opp i eventuelle misforståelser.

2.4.4 I hvilken grad kan resultatene generaliseres?

I hvilken grad kan mine funn generaliseres utover min studie? En viktig aspekt ved god forskning er at studien skal kunne peke utover det konkrete tilfelle. Svakheter ved casestudie er at funnene ikke lar seg generalisere utover sitt eget materiale. Yin (2003) fremhever at man må skille mellom statistisk generaliserbarhet og analytisk generaliserbarhet. Statistisk generaliserbarhet kan man bare erverve gjennom kvantitative undersøkelser med stort utvalg som gjør det mulig å generalisere utover populasjon og univers. Analytisk generalisering betyr å generalisere på bakgrunn av teori. Målet er å kunne bygge videre på tidligere forskning for å utvide og generalisere teorier. Et casestudie kan derfor brukes til en analytisk generalisering (Yin, 2003). Jeg har i min studie fokusert på to organisasjoner, og studien bærer derfor preg av at informantene har tilhørighet til disse. Allikevel har jeg gjennom intervjuene hatt fokus på en generell problematikk rundt relasjonen mellom oljeselskap og rederi. Jeg antar derfor at funnene kan være nyttige i forhold til andre organisasjoner, og at det til en viss grad kan si noe om hvordan relasjonen

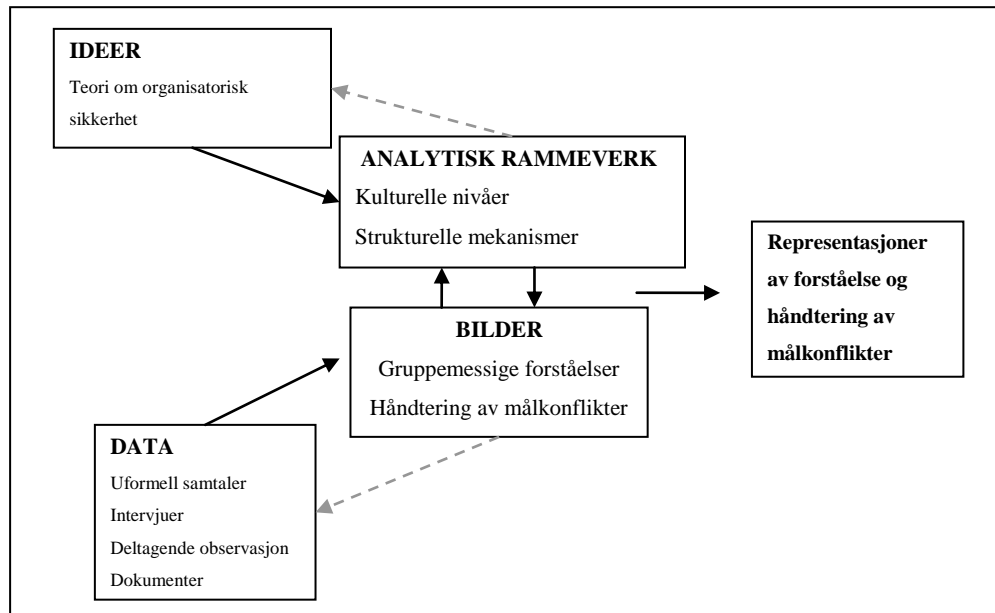
mellom rederi og oljeselskap i bøyelast påvirker målkonflikter på et mer generelt nivå. Igjennom forskningsprosessen har jeg også vært en del av et ”forskningsfellesskap” i DNV. På bakgrunn av deres tidligere studier og erfaring, har jeg kunnet bekrefte at funnene i denne studien er gyldige utover min studie, og kan derfor sees som mer generelle trekk. Dette kan dermed sees som en viktig kilde til verifisering av mine resultater.

2.4.5 Svakheter

Det er flere forhold som kunne gjort studien bedre. Ragin (1994) argumenterer for bruk av et komparativt forskningsdesign, fordi man i større grad kan få frem likheter og forskjeller, gjennom å se disse opp i mot hverandre. Studien kunne derfor ved valg av flere case, altså gjennom utvalg av flere rederier og oljeselskap, vært fokusert som en mer komparativ analyse av de ulike casene. På bakgrunn av dette kunne man i større grad kunne definere hva som er de mest gunstige forholdene for håndtering av målkonflikter. Det var imidlertid ikke rom i denne oppgaven til dette på grunn av en relativ kort tidshorisont. Stake (1994) påpeker at det å fokusere på et enkelt casestudie er mest fruktbart, fordi man i større grad kan få frem det enkelte casets særegenhet og kompleksitet. Fokuset på case og valg av kvalitativ metode har gått på bekostning av muligheten for generalisering.

2.5 Oppsummering gjennom en arbeidsmodell

Ragin (1994) og Stake (1995) kan begge sies å være tilhenger av et fleksibelt forskningsdesign hvor forskningsspørsmålene og det teorieske rammeverket i stor grad kan endre seg i løpet av forskningsprosessen. Jeg har arbeidet etter Ragins (1994) modell for forskningsprosess. Modellen er vist i figur 2.2.



Figur 2.2. En arbeidsmodell på forskningsprosessen (Ragin, 1994:57)

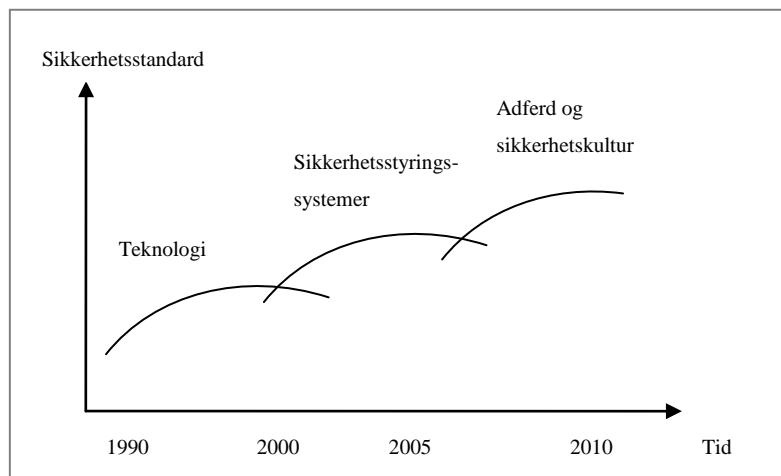
Forskningsprosessen startet med en gjennomgang av tidligere forskning på sikkerhet i organisasjoner og målkonflikter. Dette var retningsgivende for valg av forskningsspørsmål, det analytiske rammeverket og utformingen intervjuguiden. Samtidig har det analytiske rammeverket vært fleksibelt i den forstand at dataene også har endret det analytiske rammeverket underveis. Prosessen har derfor vært preget av en kontinuerlig dialog mellom teori, gitt som "ideer", og empiri, gitt som "bilder". Bilder er kategorier som er hentet som "eksempler" fra det empiriske datamateriale. Prosessen fra ideer til analytisk rammeverk kan karakteriseres som deduktiv, mens fra "eksempler", eller empiri til bilder er mer en induktiv prosess (Ragin, 1994). Hele forskningsprosessen er derfor en mellomting mellom en deduktiv og induktivt karakter. Ragin (1994) kaller dette for *retroduksjon*.

3 Analytisk rammeverk

Innsikten om at det er en prinsipiell konflikt mellom økonomiske målsetninger og sikkerhet har lenge vært en utbredt oppfatning innen forskning på sikkerhet (Perrow, 1984, Reason, 1997, Rasmussen 1997, Hollnagel, 2004). I dette kapittelet vil jeg først kort gjøre rede for utviklingen innen perspektiver på sikkerhet og ulykker i organisasjoner. Deretter vil jeg presentere ulike teoretiske perspektiv på målkonflikter. Til sist vil jeg definere en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner, som er utgangspunktet for analysen av det empiriske materiale i kapittel åtte.

3.1 Perspektiver på sikkerhet og ulykker

Gjennom historien har perspektiver på kilden til ulykker, og hva som skaper sikkerhet i organisasjoner variert. I grove trekk har utviklingen gått fra å fokusere tekniske faktorer, til fokus på menneskelige og organisatoriske faktorer, og til sist har fokus på de uformelle elementene i organisasjonen gjennom begrepet *sikkerhetskultur* blitt viktig (Hudson, 2007). Utviklingen er illustrert gjennom figur 3.1.



Figur 3.1. Utvikling i tilnærming til sikkerhet i shipping (Hudson, 2007:700).

Hale og Hovden (1998) har beskrevet utviklingen som skillet mellom de ”tre generasjoner” innen sikkerhetstenkning. I den første perioden ble sikkerhet først og fremst betraktet som en teknisk utfordring. Perrow (1984) rettet fokus på *system perspektivet* på sikkerhet gjennom teorien om *normale ulykker* (NAT). Gjennom en omfattende studie av ulike teknologiske system påpekte han at systemene kunne kjennetegnes ved en interaktiv

kompleksitet og tette koblinger som gjør at ulykker i slike system er uunngåelige (Perrow 1984). *High Reliability Organisations* (HRO) retningen fremhever at i flere av systemene som Perrow beskriver skjer det færre ulykker enn det NAT teorien tilsier (Laporte & Consolini 1991). De anerkjenner de samme grunnprinsippene som NAT-perspektivet bygger på om kompleksitet og kobling, men HRO-perspektivet fremhever muligheten, som moderne organisasjoner har for å håndtere dette gjennom fokus på de organisatoriske forhold og ledelse.

Fokus på organisatoriske forhold og bakenforliggende årsaker er et sentralt element i Reasons (1997) modell for organisatoriske ulykker. Organisatoriske ulykker kjennetegnes ved at de skjer i høyrisiko organisasjoner, de skjer sjelden, rekkevidden av slike ulykker rammer utover organisasjonen og årsaken er kompleks og kan tilskrives en samvirkende prosess mellom ulike nivåer i organisasjonen. For å unngå slike ulykker må man fokusere på organisatoriske faktorer. Et slikt perspektiv på sikkerhet har vært bakgrunnen for fokus på sikkerhetsstyringssystem og ledelse for aktivt å forbedre de organisatoriske forholdene og dermed forbedre sikkerheten. Fokus på kulturelle forhold ved organisasjonen kom etter Tsjernobyl-ulykken da ”The International Atomic Agency” (IAEA) konkluderte med at ulykken kunne tilskrives en dårlig *sikkerhetskultur* (IAEA, 1992). Det er i dag enighet blant ulykkesforskere om at kulturelle forhold er viktig for sikkerhet i organisasjoner (Reason, 1997, Vaughan 1996, Pidgeon, 1998, Cox & Cheyne, 2000).

3.2 Hva er målkonflikter?

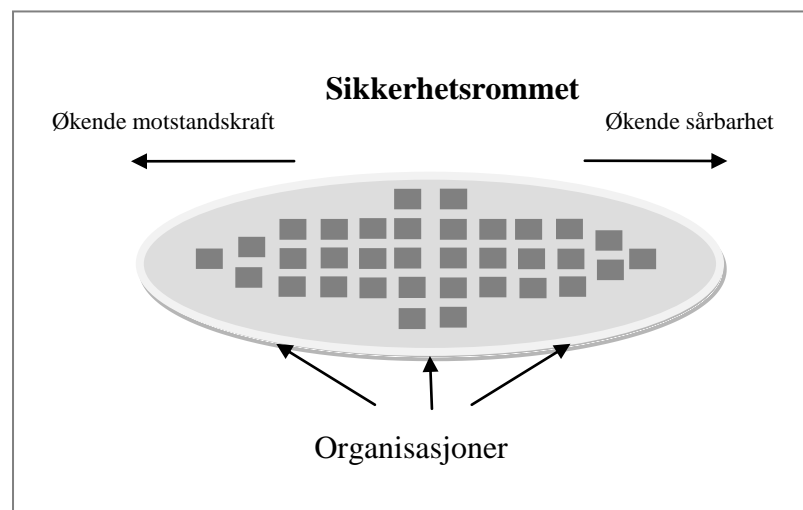
For å definere hva målkonflikter er velger jeg å ta utgangspunkt i Petroleumstilsynets (2004) definisjon, som er følgende:

”Målkonflikter er en del av hverdagen i alle organisasjoner og på alle arbeidsplasser. Vi ønsker å gjøre jobben raskt og effektivt, uten feil, og uten at noen blir skadet. I praksis tvinges vi ofte til å veie ulike hensyn mot hverandre. Det kan oppstå en tidsklemme, og ledelsen må velge mellom det å forsere arbeidet eller å ta kostnadene og prestisjetapet ved forsinkelser. Et arbeidslag kan støte på uforutsette problemer og må velge mellom å "koste på" for å bli ferdige eller ta seg tid til å diskutere risikoen ved å fortsette. Over tid kan målkonflikter bidra til at arbeidslagene gradvis begynner å ta små "snarveier" som svekker sikkerheten. Dersom ingen tar tak i slike små endringer, kan det være fare for at "snarveier" over tid blir den aksepterte måten å gjøre det på. Det er alvorlig at "snarveier" blir akseptert så lenge det går bra, men straffet den dagen det skjer en ulykke. Alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter” (Petroleumstilsynet, 2004:18-19).

Slik som sitatet viser kan målkonflikter beskrives som en *uoverensstemmelse* mellom hensynet til produksjon og hensynet til sikkerhet. Reason (1997) har beskrevet hensynene til produksjon og sikkerhet¹¹ som to universelle egenskaper ved kommersielle organisasjoner. Slike organisasjoner er først og fremst tilstede for å tjene penger. Kravet til produksjon er relatert til kommersielle målsetninger hvor formålet er økt verdiskapning. Kravet til sikkerhet er ønsket om *redusert risiko* for uønskede hendelser, som oppstår som en direkte konsekvens av produksjon. I en ideell verden burde hensynet til produksjon og sikkerhet være i harmoni, men Reason (1997) fremhever at i realiteten er forholdet mellom produksjon og sikkerhet et *skjevhetsforhold*, ved at produksjon ofte favoriseres fremfor

¹¹ Reason (1997) benytter begrepet *beskyttelse*, for å få en harmonisert språkbruk har jeg valgt å kalle det sikkerhet.

sikkerhet. Han skriver: *"Since production creates the resources that makes protection possible, its needs will generally have priority throughout most of organization's lifetime"* (Reason, 1997: 4). Kilden til dette skjevhetsforholdet kan sees i sammenheng med de ulike karaktertrekkene ved produksjon og sikkerhet. Funksjonene relatert til produksjon er ofte en definer, målbar størrelse, mens sikkerhet kan anses som en varierende og udefinert størrelse. Reason fremhever at organisasjoner allikevel vil ha incentiver til å investere i sikkerhet, både fordi konsekvensen av ulykker er en stor økonomisk påkjennelse, og fordi både myndigheter og andre interessenter ikke vil tillate et uakseptabelt høyt risikonivå. Organisasjoner balanserer dermed mellom hensynene til produksjon og sikkerhet. Reason har valgt å definere dette som et "sikkerhetsrom", illustrert i figur 3.2 under (Reason, 1997).



Figur 3.2. *Sikkerhetsrommet* (Reason, 1997:111)

"Sikkerhetsrommet" består altså av to ytterpunkter: motstandskraft på den ene siden og sårbarhet på den andre. Produksjon og kommersielle målsetninger vil medføre at man beveger seg i retning av økende sårbarhet, mens fokus på beskyttelse og sikkerhet vil gjøre at man beveger seg i retning av økende motstandskraft. Organisasjoner vil ofte befinne seg et sted i midten (Reason, 1997). Organisasjonene vil gjennom de kontinuerlige valgene de tar mellom produksjon og sikkerhet navigere i dette rommet.

3.3 Hvorfor oppstår målkonflikter?

Målkonflikter er slik som sitatet fra Petroleumstilsynet (2004) viser, noe alle kommersielle organisasjoner må forholde seg til. Reason (1997) fremhever at kravet til produksjon kommer fra et kommersielt press fra markedet. Det kommersielle presset i markedet genereres gjennom konkurranse, som gir et press på organisasjonene på kostnadseffektivitet og lønnsomhet. Dette kan derfor skape utfordringer for organisasjoners prioritering og investering i sikkerhetstiltak. I dette avsnittet vil jeg gå mer i dybden på hvorfor slike målkonflikter oppstår i organisasjoner. Hvordan påvirker markedsforholdene organisasjonen, og deres fokus på sikkerhet? Sagt på en annen måte: oversettes et kommersielt press direkte til arbeidspraksis, eller bestemmes dette av hvordan organisasjonen tilpasser seg sine omgivelser? Utgangspunktet for diskusjonen er at organisasjoner er en del av sine omgivelser og organisasjoners adferd må sees i relasjon til disse (Reason, 1997, Soma, 2004, Coeckelbergh & Wackers, 2008, 2007, Rasmussen, 1997).

3.3.1 Hvordan oversettes kommersielt press til organisasjoner?

Coeckelbergh og Wackers (2007) har undersøkt hendelsforløpet bak gassutblåsningen på Snorre A. Deler av deres analyse ser hendelsen i lys av målkonflikter. De argumenterer for at nestenulykken var et resultat av en ”produksjonskultur” som hadde økt sårbarheten til systemet over tid. De mener at dette skyldes et stort fokus på kostnadseffektivitet som kan sees som et resultat av markedsforholdene. De skriver: *”In effect, the business frame created an imaginative deficit that, combined with the marked stress of very low oil prices, was translated down to the operational level where safety – critical work is performed* (Coeckelbergh & Wackers, 2008: 1). De forklarer dette gjennom å påpeke at plattformen hadde blitt drevet som en ”pengemaskin” over mange år noe som hadde flyttet fokuset til optimaliseringen av kommersielle målsetninger på bekostning av vurderinger av virkningen på sårbarheten til systemet. Slik sett argumenterer Coeckelbergh og Wackers (2008) for et perspektiv hvor markedsforhold, gitt som fallende oljepris, gjør seg direkte utslag i sikkerhetskritisk arbeid. (Coeckelbergh & Wackers, 2008). Et slikt perspektiv kan underbygge en antagelse om at markedsforhold har en direkte effekt på sikkerheten. Dette

underbygges i Somas (2004) studie. Soma (2004) har gjort en statistisk undersøkelse av forholdet mellom økonomiske forhold og antall ulykker innenfor shipping. Økonomiske faktorer ble målt via fraktrater og sikkerheten gjennom antall ulykker i verdensmarkedet fra tidlig på 1900-tallet og frem til i dag. Studien viser at det er en negativ sammenheng mellom økonomiske forhold og antall ulykker. Dette betyr at i nedgangstider med fallende fraktrater kan man se en tilsvarende økning innen ulykkesraten, og vice versa (Soma, 2004). Somas studie kan dermed sies å støtte Coeckelbergh og Wackers (2008) perspektiv om at markedsforhold gir direkte utslag i sikkerhetsstandarden.

Soma (2004) har undersøkt denne sammenhengen nærmere gjennom å se på hva som *karakteriserer* de skipene som har høyest ulykkesfrekvens. Hans studie peker i retning av at det snarere er en sammenheng mellom hvordan skipene er drevet og sikkerhetsstandarden. Soma argumenterer at man heller må se på hvordan selskapenes forretningsfilosofi og strategi påvirker sikkerhetsstandarden. Det blir således viktig å se på hvordan organisasjonens ledere fatter beslutninger, da disse er retningsgivende for de organisatoriske forholdene som igjen påvirker sikkerhetsstandarden (Soma, 2004).

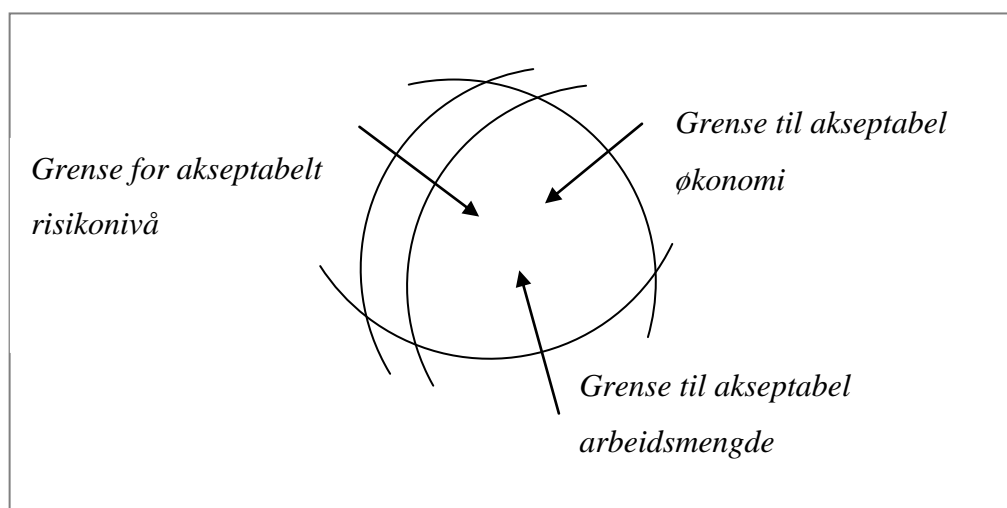
Ut i fra et slikt perspektiv blir det viktigere å se på hvordan et kommersielt press oversettes i organisasjonen og deres evne til å møte dette presset i forhold til vurderinger for sårbarheten i systemet. Sagt med andre ord, oversettes ikke markedsforhold direkte til organisasjonene, men markedet genererer et kommersielt press som organisasjonene må tilpasse seg til. Organisasjonene blir derfor kontinuerlig stilt ovenfor krav til sikkerhet og krav til produksjon og lønnsomt, og målkonflikter i organisasjonen handler om hvordan organisasjonen håndterer og balanserer disse ulike målsetningene. Slik som Soma (2004) påpeker er det kanskje karaktertrekk ved *organisasjonen* som er bestemmende for hvordan den håndterer målkonflikter. Coeckelbergh og Wackers (2008) argumenterer også for at Snorre *organisasjonen* var preget av en ”produksjonskultur” som gjorde at produksjonen reglerett fikk prioritet fremfor sikkerhetshensyn. Altså kan kanskje Snorre-organisasjonens *evne* til å håndtere skiftende markedsforhold sies å være kilden til utviklingen av en ”produksjonskultur”.

3.4 Målkonflikter som "organisatorisk drift"

Erfaringer fra ulykker og forskning på sikkerhet i organisasjoner vektlegger betydningen av hvordan målkonflikter potensielt kan være en kilde til en "organisatorisk drift", hvor organisasjoner over tid kan bevege seg i retning av økt risiko (Snook, 2000, Rasmussen, 1997). Jeg vil beskrive teorien bak "organisatorisk drift", og illustrere hvordan en slik prosess i ytterste konsekvens kan føre til en ulykke.

3.4.1 Hva er en "organisatorisk drift"?

Begrepet "organisatorisk drift" er inspirert av Snooks (2000) begrep "practical drift". "Practical drift" referer til en prosess der arbeidspraksis i økende grad, over tid fraviker fra fastlagt styringsdokumentasjon (Snook, 2000:178). "Organisatorisk drift" beskriver en prosess hvor organisasjonen beveger seg mot et uakseptabelt risikonivå som følge av målkonflikter. Denne prosessen er beskrevet gjennom Rasmussens (1997) adaptasjonsmodell. Rasmussen fremlegger begrepet: grense til akseptabel opptreden. Rasmusen beskriver dette som at organisasjonen *aksepterer* et visst risikonivå. Risikonivået vil bli påvirket av økonomiske rammebetingelser, operatørenes arbeidsmengde, og organisasjonenes evne til å skape motstand. Rasmussen fremhever at svært ofte vil presset på økonomi være dominerende. Resultatet av dette er at man stadig drives mot grensen av det som er funksjonell akseptabel opptreden, og dersom grensen krysses er det irreversibelt og en ulykke eller feilhandling kan oppstå. Det er denne prosessen som kan kalles en "*organisatorisk drift*" (Rasmussen, 1997, Snook, 2000). Prosessen kan illustreres på følgende måte:



Figur 3.3. Rasmussens (1997) adaptasjons modell for håndtering av målkonflikter

Som figur 3.3 viser er organisasjoner styrt av tre ulike hensyn relatert til grenser: grense til akseptabel økonomi, som antas å komme fra ledelsens press på effektivitet, grense til akseptabel arbeidsmengde, som kommer fra operatørenes arbeidskapasitet, og grense til akseptabelt risikonivå. Modellen ligner følgelig Reason (1997) beskrivelse av "sikkerhetsrommet", men i tillegg har Rasmussen (1997) inkludert arbeidsmengde som en viktig faktor. Rasmussen sammenligner arbeidspraksisen med variasjoner i de "brownske bevegelser" vi finner i gassmolekyler. Dette gjør at praksisen vil variere i forhold til hvordan vi utfører oppgaver (Rosness, 2001). Praksisen vil bli påvirket av et effektivitetspress som kommer fra ledelsens kostnadsgradient for å unngå økonomiske tap. Medlemmene i organisasjonen vil også oppleve en grense for hva som er akseptabel arbeidsbelastning. Gitt at vi er i omgivelser med begrenset ressurser og tid, kan dette over tid føre til at organisasjonen trekkes i retning av et uakseptabelt risikonivå, som følge av at ledelsen presser på for å få praksisen så effektiv som mulig samt at operatørene kan rammes av tretthet som følge av for stor arbeidsbelastning. Altså er dette en samvirkende organisatorisk prosess. Det som hindrer organisasjoner å utsette seg for uakseptabelt høyt risikonivå er etableringen av "forsvar i dybden" (Reason, 1997). Dette kan i følge Reason (1997) skapes gjennom organisatoriske barrierer, som for eksempel regler og prosedyrer. Rasmussen (1997) mener at slike barrierer over tid gradvis vil svekkes dersom organisasjonen er preget av at praksisen systematisk favoriserer produksjon. Han skriver:

”Therefore, in systems designed according to the defence – in – depth strategy, the defenses are likely to degenerate systematically through time, when pressure toward cost – effectiveness is dominating. Correspondingly, it is often concluded by accident investigations that the particular accident was actually waiting for its release” (Rasmussen, 1997:190).

Det er derfor fare for at disse forholdene gir rom for en ”organisatorisk drift”. Rasmussen skriver at organisasjonene må skape en motstandsgradient for å forhindre at man skal bevege seg ut mot et uakseptabelt risikonivå. I figuren er dette markert som en ekstra gradient på venstre side (Rasmussen, 1997). Jeg vil beskrive hva denne motstandsgradienten kan bestå av, men først vil jeg beskrive mer om prosessen og kildene til en ”organisatorisk drift”.

3.4.2 Erfaringer fra ulykker forårsaket av en ”organisatorisk drift”

I ytterste konsekvens kan uhåndterte målkonflikter skape en ”organisatorisk drift”, som kan resultere i en ulykke eller nestenulykke. Ut i fra Rasmussens (1997) adaptasjonsmodell skjer dette når grensen for akseptabel risikonivå krysses. Ideen bak ”organisatorisk drift” er at dette er en gradvis prosess, og ikke noe som ”skjer ut av det blå”. Forskning på flere ulykker og nestenulykker, blant annet Challenger (Vaughan, 1996), Snorre A (Schieffloe & Vikland, 2005) og Herald of Free Enterprise (Rosness, 2001), viser at organisasjonene har vært preget av en slik prosess. Flere har påpekt den organisatoriske prosessen mot et uakseptabelt risikonivå ofte kan forklares ved at personene i organisasjonen har blitt ”blinde for fare”. Turner (1978) var den første til å rette oppmerksomheten mot at aktørenes oppfattelse av risiko påvirker hvordan risikoen blir vurdert, og innimellom oversett. Turner fremhever at ulykker har en *inkubasjonstid*. Den samme oppfatningen finner vi i Vaughans (1996) analyse av Challenger ulykken. Hennes analyse viser hvordan NASA over tid hadde operert med et stadig større risikonivå, og hun påpeker at organisasjonen som helhet hadde akseptert dette (Vaughan, 1996). Hun kalte denne prosessen for ”normalisering av fare”, som også bærer klare referanser til Turners forståelse (Antonsen, 2008). Vaughans analyse peker i retning av at denne prosessen var påvirket av at NASA organisasjonen over tid var blitt utsatt for kommersielt press. Det kommersielle presset var generert gjennom stadige kutt i NASA sine budsjetter, samtidig

som kravene til effektivitet, gjennom det å holde strenge tidsskjemaer, forble uendret. Vaughan påpeker at dette førte til at organisasjonen NASA ble preget av en ”produksjonskultur”. Med dette mener hun at organisasjonen nærmest ”ubevisst” over tid utviklet en praksis der produksjonen ble favorisert før hensynet til sikkerheten. Sagt med andre ord ble risikoanalyser og vurderinger for sårbarhetene i systemet påvirket av holdningen om ”å holde tidsskjema”, som Vaughan setter i sammenheng med at organisasjonen tok stadig større risiko (Vaughan, 1996).

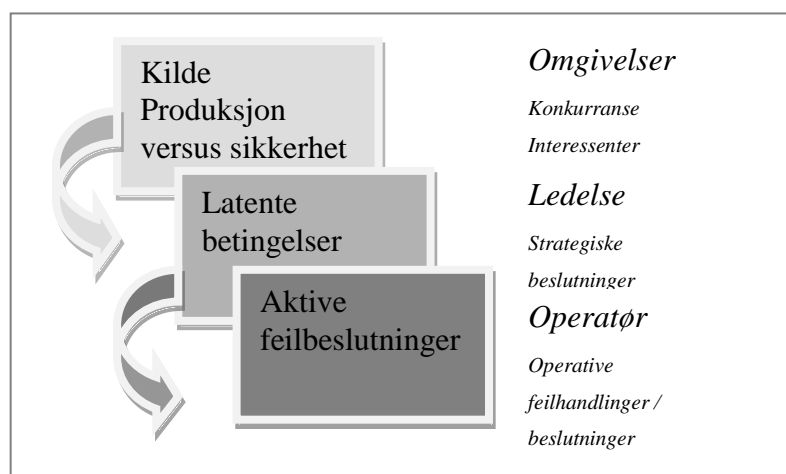
I etterpåklokskapens lys er det kanskje nærliggende å tro at de som er nær farekilden har tatt en for stor risiko. Altså at ulykker skjer som en følge av at kapteiner, piloter eller operatører tar bevisste, kalkulerte sjanser (Rosness, 2001). En gjennomgang av flere skipsulykker viser at i de fleste ulykker er dette ikke tilfelle (Hagenzieker & Wagenaar, 1987, Wagenaar, 1992). Hagenzieker (1987) og Wagenaar (1987, 1992) fant at i kun én av 57 tilfeller var det grunnlag å tro at kapteinen bevisst hadde tatt et mer risikabelt handlingsalternativ. I de fleste tilfellene var kapteinen ikke klar over at han sto i alvorlig fare, eller han kom aldri så langt at han rakk å ta en systematisk beslutningsprosess. Som eksemplene ovenfor viser, kan man slå fast at ulykker sjelden inntreffer gjennom en bevisst handling, men at de skjer fordi risikoen gradvis øker gjennom en organisatorisk prosess som bare er delvis eller ikke bevisst (Wagenaar, 1992). Poenget med å belyse målkonflikter gjennom ulykker er å vise at ulykker alltid skjer i en organisatorisk kontekst. Måten som organisasjonen som helhet forholder seg til risiko på kan dermed sees som en sosial konstruksjon (Antonsen, 2009).

3.5 Analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner

Fra den foregående presentasjonen, følger det at målkonflikter kan forstås som organisasjonens evne til å balansere kravene til produksjon og sikkerhet. Basert på en forståelse av "organisatorisk drift" vil jeg definere en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner. Jeg vil presentere ulike perspektiv på hvordan organisasjoner kan ivareta hensynet til sikkerhet. Utgangspunktet er å etablere et analytisk rammeverk for analyse av hvordan målkonflikter forstås og håndteres i relasjonen mellom oljeselskap, rederi og ledende offiserer.

3.5.1 Målkonflikter som et organisatorisk dilemma

Målkonflikter kan betraktes som et organisatorisk dilemma. Kommersielt press blir i en slik kontekst, et dilemma mellom å gjøre det som trengs for å tjene penger og holde produksjonen oppe, og gjøre de nødvendige aktiviteter og tilpasninger for å gjennomføre operasjonen på en mest mulig sikker måte. Slik som den foregående diskusjonen viser er det ikke alltid lett for medlemmene av organisasjonen å "se" dette dilemmaet. Målkonflikter relateres ikke til enkeltpersoners valg og beslutninger, men hvordan hele organisasjonen håndterer dette dilemmaet. Reason (1997) fremhever at for å unngå at målkonflikter skal resultere i en uakseptabel risiko så krever det at ledelsen balanserer disse dilemmaene. Han skriver: *"Effective safety management means actively navigating the safety space in order to reach and then remain within the zone of maximum resistance. To do this, managers must understand the nature of the forces acting upon the organization"* (Reason, 1997: 112). Reason er enig med de foregående overnevnte sikkerhetsforskerne i at målkonflikter skapes i det omkringliggende markedet, men fremhever at *hvordan* det påvirker organisasjonen avhenger i stor grad av ledelsens tilpasninger og beslutninger (Reason, 1997). Måten ledelsen håndterer og tilpasser seg omgivelsene på vil forplante seg videre ned i organisasjonen (Soma, 2004). Prosessen kan dermed illustreres som følgende:



Figur 3.4. *Utvikling av målkonflikter (Reason, 1997)*

Skjevhetssforholdet mellom produksjon og sikkerhet som *en kilde* til kommersielt press, som skapes gjennom konkurranse og interessenter i organisasjonens omgivelser (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Soma, 2004). Disse legger viktige premisser for hvordan ledelsen velger å tilpasse hensynene mellom produksjon og sikkerhet. Som tidligere beskrevet favoriseres ofte produksjon fremfor sikkerhet, og Reason (1997) beskriver at dette vil utvikle latente betingelser. Latente betingelser er relatert til organisasjonens strategiske beslutninger fattet av ledelsen. Disse lager viktige betingelser for forholdene som operatørene, også kalt den skarpe enden, arbeider under. Sett i forhold til Rasmussens (1997) modell, kan slike latente betingelser føre til at grensene i systemet tøyes. Reason har sagt det slik:

“Nearly all hazardous operations involve making actions that lie outside the prescribed boundaries, yet remain within the limits of what would be judged as acceptable practice by people sharing comparable skills” (Reason, 1997:51).

Utfordringen for organisasjonen er at svært ofte så erfarer medlemmene at det går bra selv om man tøyser grensene. Denne erfaringen kan medføre at dette blir den aksepterte måten å gjøre det på, inntil det skjer en ulykke. Slik sett kan slike latente betingelser skape muligheter for aktive feil som kan forårsake en ulykke. Slike ulykker betegnes som *organisatoriske ulykker eller systemulykker* (Reason, 1997, Hollnagel, 2004).

3.5.2 Organisatoriske barrierer

Rasmussen (1997) fremhever i sin adaptasjonsmodell at for å unngå en ”organisatorisk drift” må organisasjonene skape en motstadsgradient. Pålitelige systemer er i dag bygget på prinsippet om barrierer. Ironisk nok fremhever både Rasmussen (1997) og Reason (1997) at svikt i de samme barrierene kan sees som årsaken til *organisatoriske eller systemulykker*, ved at de samme barrierene brytes, blant annet gjennom prosessen ved ”organisatorisk drift”. Det er en felles forståelse blant flere forskere i dag at denne prosessen kan unngås ved å etablere *organisatoriske barrierer* (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2004). Dette kan skapes gjennom det Reason (1997) betegner som organisatoriske faktorer. Eksempler på organisatoriske faktorer kan være: sikkerhetsstyringssystem gjennom etableringen av rapporteringssystem og prosedyrer, lederskap eller tekniske faktorer som vedlikeholdsprogrammer. Dette vil skape en organisatorisk redundans og gjøre organisasjonen motstandsdyktig ved å kontinuerlig vurdere sårbarheten i systemet. *Resilience engineering* har rettet fokus på motstandsdyktighet og fleksibilitet som viktige organisatoriske egenskaper som gjør at organisasjoner kan tilpasse seg endrede betingelser, men fremdeles klare å beholde motstandsdyktigheten i systemet (Hollnagel, 2006).

3.5.3 Organisasjonsstruktur og målkonflikter

En tydelig organisasjonsstruktur kan være en kilde til å skape organisatorisk motstandsdyktighet. En organisasjonsstruktur kan i denne sammenheng defineres som *sosial struktur*. Hatch (2001) skriver at sosial struktur kan forstås i sammenheng med organisasjonsstruktur som: ”...relasjonen mellom sosiale elementer som mennesker, posisjoner og de organisatoriske enheter hører til (for eksempel avdelinger og divisjoner) (Hatch, 2001:185). Organisasjonsstruktur kan derfor både forstås som organisering av ulike arbeidsområder, men også som kommunikasjon og relasjonen mellom de ulike enhetene. I forhold til organisasjonens håndtering av målkonflikter handler det derfor om å skape en sosial struktur i organisasjonen som hindrer at et kommersielt press skal påvirke sikkerhetskritiske beslutninger. Granskningsutvalget etter Challenger-ulykken fremmet behovet for at NASA skulle etablere en uavhengig sikkerhetsavdeling. I tråd med Vaughans (1996) analyse definerte også det offentlige granskningsutvalget at kilden til

ulykken var knyttet til organisatoriske forhold ved NASA, deriblant dårlig kommunikasjon og manglende risikooppfatning (Rogers Commision Report, 1986). Lindøe og Laudal (2004) har imidlertid understreket at en polarisering av produksjon og sikkerhet ikke nødvendigvis er den beste metoden for organisasjoner å håndtere slike målkonflikter på. De har påpekt at ved skille sikkerhet fra den kommersielle delen av virksomheten kan dette føre til at sikkerhet blir et adhoc tiltak, og at arenaen for verdiskapning og kommersielle aktiviteter blir dominert av aktører som utelukkende fokuserer på kommersielle målsetninger, og kan derfor overse den risikoen disse kan medføre for organisasjonens sårbarhet (Lindøe & Laudal, 2004). I 2003 ble NASA igjen rammet av en ulykke, Columbia-ulykken, og Vaughan (2005) har påpekt at det er klare likhetstrekk ved denne ulykken og Challenger-ulykken. Hun viser til at NASAs manglende læring etter den forrige ulykken kan delvis skyldes at verken granskningsutvalget eller NASA hadde tatt tak i de ”systemiske årsakene” til ulykken. Disse påpeker hun er et samspill mellom NASA sine politiske og økonomiske omgivelser og organisasjonskulturen. Dette er derfor et eksempel på hvordan etableringen av en organisasjonsstruktur for å fremme sikkerhet, ikke nødvendigvis medfører økt sikkerhet i praksis.

3.5.4 Formelle sikkerhetsstyringssystemer

En annen måte å bygge organisatoriske barrierer på er gjennom formelle sikkerhetsstyringssystemer. Reasons (1997) filosofi kan sees som grunnlaget for en slik tilnærming. Etter flere alvorlige ulykker på 1980-tallet ble sikkerhetsstyringssystemer (SMS) fremmet som et viktig element for å ivareta sikkerheten. Ulykkene pekte på svakheter i administrasjonen. Bird (1967) er grunnleggeren av ”Lost Causation Model”. Modellen fremmer ledelsens mulighet til å påvirke årsaker til og utviklingen av uønskede hendelser gjennom bruk av et systematisk rapporteringssystem hvor alle hendelser rapporteres (Pettersen, 2009). Gjennom en systematisk kartlegging av tilstanden i systemet kan ledelsen følge opp og forbedre organisasjonens sikkerhetsstandard (Reason, 1997, Hudson, 2003). Systemene skal også tilrettelegge for at operatørene i systemet kontinuerlig ivaretar sikkerheten gjennom definerte prosedyrer for hvordan operasjoner skal utføres og gjennom risikoanalyser (Reason, 1997, Hudson, 2003). Hudson (2003) har kritisert sikkerhetsstyringssystemene for å være for byråkratiske, og at det kan lede til at

organisasjonene kun følger minimumskravene. Han fremmer at formelle systemer er viktig for å ivareta sikkerheten, men for å få systemene til å fungere krever det en *organisasjonskultur* som ivaretar sikkerheten (Hudson, 2003).

3.5.5 Målkonflikter som en del av organisasjonskulturen

I likhet med Hudson (2003) fremhever også Reason (1999) at organisasjonskultur kan betraktes som selve *drivkraften* for organisasjonenes prioritering av sikkerhet. Han skriver: *“Violations are likely to be most common in organizations where the unspoken attitudes and beliefs mean that production and commercial goals are seen to outweigh those relating safety”* (Reason, 1999:297). Dette betyr at selv om organisasjonen har et sikkerhetsstyringssystem trenger det nødvendigvis ikke er retningsgivende for praksisen. Dette gjelder særlig om organisasjonen er preget av en utstrakt holdning, eller kultur der kommersielle målsetninger favoriseres (Rasmussen, 1997, Reason, 1997). Forfattere som Guldenmund (2000), Hale (2000) og Hopkins (2006) fremhever at organisasjonskulturen er viktig for prioritering av sikkerhet. Jeg vil i tråd med et slikt perspektiv se hvordan organisasjonskulturen ivaretar målkonflikter, gjennom organisasjonens forståelse og håndtering av målkonflikter. Hva er organisasjonskultur? Flere har beskrevet organisasjonskultur ganske enkelt som ”måten vi gjør det på her” (Deal & Kenney, 1982: 4, Schein, 1992:8-9) Scheins (1992) formelle definisjon er mer detaljert, og er en av de mest siterte og benyttede definisjonene:

“(...) a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”
(Schein 1992: 12).

Slik sitatet viser er organisasjonskulturen preget av antagelser som er delt av medlemmene, og er veiledende for hvordan organisasjonen tilpasser seg både interne og eksterne forhold. Relasjonen mellom organisasjonskultur og målkonflikter, kan derfor sees som hvordan hele organisasjonene faktisk forholder seg til målkonflikter i praksis. En organisasjonskultur som håndterer målkonflikter vil være preget av en kultur som er bevisst aktualiteten av målkonflikter og aktivt søker metoder for å håndtere de. Hudson (2003) har påpekt at

organisasjoners evne til å håndtere kommersielt press kan sees i sammenheng med trekk ved organisasjonskulturen. Han argumenterer for at hvordan organisasjoner balanserer målsetninger mellom produksjon og sikkerhet, avhenger av hvilken bevissthet de har for målkonflikter. Denne bevisstheten kan defineres som et karaktertrekk ved organisasjonen, slik at organisasjoner som har en aktiv bevisst holdning til målkonflikter vil anerkjenne disse og arbeide med måter for å håndtere disse. Hudson argumenterer også for at de bedre organisasjonene vil anse sikkerhet og økonomi som likeverdige størrelser (Hudson, 2003).

3.5.6 Analytiske kulturelle nivåer og målkonflikter

Slik som det foregående avsnittet viser er organisasjonskulturen viktig for hvordan medlemmene forstår og håndterer målkonflikter. Som utgangspunkt for å studere forståelse og håndtering av målkonflikter i organisasjoner vil jeg bruke Scheins (2004) analytiske inndeling i kulturelle nivåer. Han har definert tre analytiske nivåer:

- I. Artefakter
- II. ”Uttalte antagelser og verdier”
- III. ”Underliggende antagelser”

Det første nivået, artefakter, er den synlige eller manifesterte delen av kulturen. Dette kan være organisasjonssymboler eller organisasjonsstruktur og –prosesser. Det neste nivået, ”uttalte antagelser og verdier”, refererer til gruppens eksplisitte verdier og holdninger. Eksempler på dette kan være strategiske målsetninger og filosofier. Han argumenterer for at dette er et resultat av en gruppeprosess hvor verdier og holdninger blir delt hos medlemmene. Slik sett blir disse veiledende for hva som er den anerkjente måten å oppleve å reagere i ulike situasjoner. Dersom en slik prosess er vellykket vil det bli en del av organisasjonens ”grunnleggende antagelser”. Schein fremhever at ikke alle elementer transformeres til ”grunnleggende antagelser”. Schein sammenligner det grunnleggende nivået med Argyris og Schöns (1978) begrep ”espoused theories”, som skiller mellom det man kan forutsi at man *sier* man vil gjøre, som kan være forskjellig fra det man faktisk *gjør*. Det siste nivået, ”Underliggende antagelser”, referer til en ubevisst og ”tatt-for-gitt”, tro, erkjennelse, tanke eller følelse. Igjen sammenligner Schein det med Argyris og Schöns begrep ”theories – in use”, som er den underforståtte antagelsen som faktisk er veiledende for adferd, og forteller organisasjonens medlemmer hvordan man skal oppfatte, tenke eller

føle om ting (Argyris, 1976, Argyris & Schön, 1974). Det er i det siste nivået at den *egentlige* kulturen ligger, og som forsker må man i følge Schein fokusere på å forstå dette nivået. Det er bare gjennom å forstå dette nivået at man kan beskrive trekk ved organisasjonskulturen (Schein, 2004).

Hvordan blir disse nivåene i forhold til forståelse og håndtering av målkonflikter? Det første nivået vil være hvordan organisasjonen håndterer målkonflikter strukturelt gjennom organisasjonsstruktur og ansvars- og rolledeling. Det neste nivået vil beskrive organisasjonens uttalte filosofier for prioritering av sikkerhet. Filosofien om ”sikkerhet først” vil således være et eksempel. Som Schein (2004) påpeker kan denne filosofien være preget av en mer ”normativ” holdning som sier hva man burde gjøre i ulike situasjoner, og at dette ikke trenger å være det som faktisk er beskrivende for det medlemmene gjør. Det dypeste nivået er kanskje det som er det viktigste i forhold til organisasjonens håndtering av målkonflikter, fordi i henhold til Schein (2004) er det de underliggende verdiene og antagelsene som ligger til grunn for den faktiske praksisen. De underliggende verdier og antagelser er derfor veiledende for hvordan personer handler dersom man blir stilt i situasjoner hvor man må velge produksjon og sikkerhet opp mot hverandre.

3.5.7 Kulturelt lederskap og målkonflikter

Som flere forskere har påpekt er ledelsen viktige premissgivere for de organisatoriske forholdene for sikkerhet (Rasmussen, 1997, Reason, 1997, Soma, 2004). Schein (2004) argumenterer for at ledere er viktige kulturskapere i organisasjoner. Han presenterer seks verktøy eller mekanismer som ledere kan benytte for å påvirke utviklingen av kulturen. Jeg vil presentere disse i lys av målkonflikter. Den første er: ”*Hva ledere vier oppmerksomhet, måler og kontrollerer*”. Gjennom dette kan ledere vise medlemmene hva som er viktig. I forhold til målkonflikter kan dette for eksempel være om lederen vier oppmerksomhet på forhold relatert til sikkerhet like mye som rene kommersielle målsetninger. Den andre er: ”*Hvordan ledere reagerer på kritiske tilfeller eller organisasjonskriser*”. Hvordan ledere reagerer i etterkant av en ulykke kan være retningsgivende for utvikling av verdier og normer. Dersom for eksempel lederen fokuserer på å definere skyld og ansvar i etterkant kan dette påvirke medlemmenes grad av åpenhet. Den tredje er: ”*Hvordan ledere styrer ressurser*”. Dette gir en viktig signaleffekt for antagelser og holdninger. Dersom en

operatør spør om å få nytt sikkerhetsutstyr og lederen sier at dette er ikke nødvendig, kan det skape en holdning blant medlemmene at sikkerhet ikke er så viktig. Den siste er: ”Å intendert være rollemodell, lærer og coach”, ”Hvordan ledere fordeler belønninger og status”, ”Hvordan ledere rekrutterer, velger, forfremmer og kommuniserer”. Altså, det lederen kommuniserer er viktig for etableringen av en organisasjonskultur som fremmer prioriteringen av sikkerhet på lik linje med kommersielle målsetninger. Dette kan være gjennom det lederen retter oppmerksomhet mot, og hva som blir betraktet som en god jobb. Er det bedre å gjøre jobben sikkert, men bruke litt lengre tid, eller er det beste å få jobben gjort forttest mulig?

Det må også nevnes at det er flere som har kritisert Scheins (2004) fokus på ledere som kulturskapere. Haukelid (2001) har blant annet kritisert dette perspektivet fordi det påpekes at det ikke er så enkelt for en leder å skape endringer i kulturen.

3.6 Oppsummering

Gjennom dette kapittelet har jeg bygget opp en teoretisk forståelse for forståelse og håndtering av målkonflikter basert på tidligere litteratur og forskning. Et fellestrekk ved forskningen er at alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter. Slik presentasjonen viser vil jeg anse målkonflikter som et *organisatorisk dilemma*. Dette betyr at det som er viktig er *hvordan* organisasjonene tilpasser seg et kommersielt press, og på den måten balanserer kravene til produksjon og sikkerhet. Det kreves med andre ord en organisatorisk bevissthet til målkonflikter for å kunne håndtere de. Organisatorisk anerkjennelse av målkonflikter er viktig for å kunne skape organisatoriske barrierer for å håndtere målkonflikter. Slik som diskusjonen viser kan dette skapes gjennom både formelle og uformelle sikkerhetsbarrierer. De formelle barrierene er dog ikke til hjelp om organisasjonen er preget av en uutalt holdning til at hensynet til produksjon er viktigst, som teorien om ”organisatorisk drift” viser til. I forhold til organisasjoners prioritering av sikkerhet er organisasjonskulturen viktig. Jeg vil derfor anvende en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner gjennom å studere ulike kulturelle nivåer. Antonsen (2009) har fremmet et analytisk perspektiv hvor man ser på interaksjonen mellom kultur, struktur og samhandling. Han skriver: *”Rather, one should employ a more holistic picture perspective, emphasizing the interplay between cultural (ideational and informal), structural (formal rules and regulations) as well as interactional (social interplay) aspects of work”* (Antonsen, 2008:1118). Jeg vil i tråd med et slikt perspektiv analysere samspillet mellom de uformelle og formelle delene av sikkerheten, gjennom relasjonen og samhandlingen mellom oljeselskap, rederi og ledende offiserer.

4 Case i kontekst - tanksegmentets marked og interessenter

Dette kapitlet vil gi en generell kontekstuell beskrivelse av de omgivelser som kan antas å ha en innvirkning på partenes håndtering av målkonflikter. De forhold som er fremhevet er marked, kontrakt, oljeselskapets innflytelse og kapteinens ansvar for sikkerhet. Slik som diskusjonen i teorikapitlet viser kan markedsforholdene ha en påvirkning på målkonflikter gjennom det kommersielle presset det legger på organisasjonene. Jeg vil derfor i korte trekk beskrive shippingmarkedet, og mer spesifikt bøyelastmarkedet. Forholdet mellom oljeselskap og rederi er regulert gjennom kontrakt. Kontrakten regulerer den kommersielle risikofordelingen mellom partene, og jeg vil kort beskrive forskjellene i de ulike kontraktstypene benyttet i bøyelast. Deretter vil jeg presentere hvordan oljeselskapene på et generelt grunnlag har påvirket sikkerheten i tanksegmentet. Til sist vil jeg beskrive kapteinens juridiske ansvar for sikkerhet.

4.1 Marked og kontrakter

”Just as the weather dominates the lives of seafarers, do the waves of the shipping cycle ripple through the financial lives of the shipowners” (Stopford, 1997: 38).

Som sitatet viser er shippingmarkedet preget av store konjunkturvariasjoner. Jeg vil i dette avsnittet kort beskrive mekanismene bak disse variasjonene. Fremstillingen er basert på Stopfords (1997) velkjente bok *”Maritime Economics”*. Stopford beskriver innledningsvis at shippingmarkedet kanskje er et av de mest internasjonaliserte markedene. Den internasjonale karakteren gjør industrien sårbar for markedsendringer, og det blir også i stor grad påvirket av forholdene i verdensøkonomien. Shippingmarkedet er et av de få markedene som kan kjennetegnes ved betegnelsen ”fritt marked”¹², og konkurranseelementet kan sies å være betydelig (Stopford, 1997).

Store endringer i markedet er derfor noe alle aktørene innenfor shipping må forholde seg til. Selve kjernen for å forstå årsaken til endringene betegner Stopford som

¹² Fritt marked er en betegnelse benyttet i økonomisk teori og er kjennetegnet ved fri konkurranse, fri tilgang til markedet, full informasjon og ikke offentlige goder (Stiglitz & Walsh, 2002).

”shipping risk”. Markedsendringene blir styrt av forholdet mellom tilbud og etterspørsel. Det må være skip som er tilgjengelig for å frakte varer, og det må være varer til de tilgjengelige skipene. ”Shipping risk” blir styrt av hvem som tar denne risikoen. Når risikoen er tatt av lasteier, som for eksempel oljeselskapene, blir dette betegnet som ”industriell shipping” hvor rederne er kontraktører og kostnadsminimerende. Når rederne tar risikoen blir forretningene basert på spekulasjoner, og evne til å forutse endringer i markedet. De to tilnærmingene har ulike markedsstrategi og er dominert av forskjellige aktører. ”Industriell shipping” er ofte dominert av de store aktørene, som oljeselskapene. Disse satser ofte på en kombinasjon av egentonnasje og langsiktige tidscertepartier. Dette er basert på en bedriftsøkonomisk logikk om å sikre forutsigbare kostnader gjennom å eie eller å inngå langsiktige kontrakter. I det andre tilfellet hvor rederne bærer risikoen, operer ofte aktørene først og fremst i spotmarkedet. Spotmarkede er mer volatil med store variasjoner i lønnsomhet, men det er også i dette markedet det er mulig og tjene store penger i gode tider (Stopford, 1997).

4.1.1 Særtrekk ved bøyelastteknologien og -markedet¹³

Tankmarkedet kan deles inn i to segmenter: konvensjonell tank og bøyelast, hvorav jeg fokuserer på bøyelast. Råolje produseres fra offshoreinstallasjonen og kan enten ilandføres gjennom rør eller ved bruk av bøyelast (Stopford, 1997). Ved bruk av bøyelast produseres oljen fra offshore installasjonen og lagres i egne lastesystemer eller overføres til et lagringsskip. (FPSO¹⁴). Derfra fraktes oljen i bøyelastskip til land. Bøyelast er følgelig en mer fleksibel og kostnadseffektiv løsning, siden man ikke trenger å bygge ut permanente løsninger, og oljeselskapene kan regulere transportbehovet etter produksjonen på sokkelen.

Bøyelast har derfor blitt karakterisert som en forlenget del av oljeproduksjonen, og er omtalt som en ”flytende pipeline”. I henhold til Stopfords (1997) definisjon av hvem

¹³ Fremstillingen er basert på datamateriell fra intervju, og sammenlignet opp i mot Stopfords (1997) teoretiske begreper.

¹⁴ FPSO = *Floating Production Storage and Offloading*. Dette er en skip som både kan benyttes til produksjon av olje, og til lagring (Url 1).

som bærer ”shipping risk” er dette ofte oljeselskapene, og bøyelastmarkedet kan derfor karakteriseres ved markedsstrategien ”industriell shipping”. Dette gjør bøyelastmarkedet er mer stabilt. Dette kan observeres gjennom fraktratene, som er mer stabile enn fraktratene innen konvensjonell tank. Siden skipene må tilpasses oljefeltet er det ikke uvanlig at skipene tas opp i ”bestilling” fra oljeselskapene. Dette gjøres for eksempel gjennom at partene inngår en langsiktig tidscerteparti før skipet er bygget.

I det rene bøyelastmarkedet finnes det ikke noe spotmarked. Dette er fordi at oljeselskapene trenger mer operasjonell stabilitet ved bøyelast enn ved konvensjonell shipping, og kan følgelig ikke basere seg på de mer uforutsigbare forholdene i spotmarkedet. Det blir benyttet en kontraktsstruktur som kan sees som en mellomting mellom spotkontrakt og tidscerteparti. Den er kalt *Contracts of Affreightment* (COA) og er også omtalt som kvantumskontrakt. Stopford (1997) skriver at det ofte er egne selskaper som spesialiserer seg på COA kontrakter, og at disse aktørene kan betegnes som ”industriell shipping,” fordi formålet er først og fremst å tilby en tjeneste. COA kontrakter er ofte langsiktige avtaler som innebærer en større forpliktelse for rederen i forhold til å levere god og effektiv tjeneste til befrakteren (Stopford, 1997). Denne kontraktstypen har i økende grad blitt benyttet i Nordsjøen etter hvert som produksjonen har vært avtagende. Rederen kan kjøre bøyelastskipene i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip.

4.1.2 Kontraktsregulering i bøyelast

De kontraktstypene jeg har fokusert på innenfor bøyelast er *Contracts of Affreightment* og tidscerteparti¹⁵. Siden rederne kan kjøre bøyelastskipene i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip har jeg også delvis sett på spotkontrakt. Det generelle utgangspunktet ved kontraktsregulering innenfor tanksegmentet er at det i stor grad er avtalefrihet¹⁶. Dette innebærer at partene kan avtale seg imellom hvordan plikter,

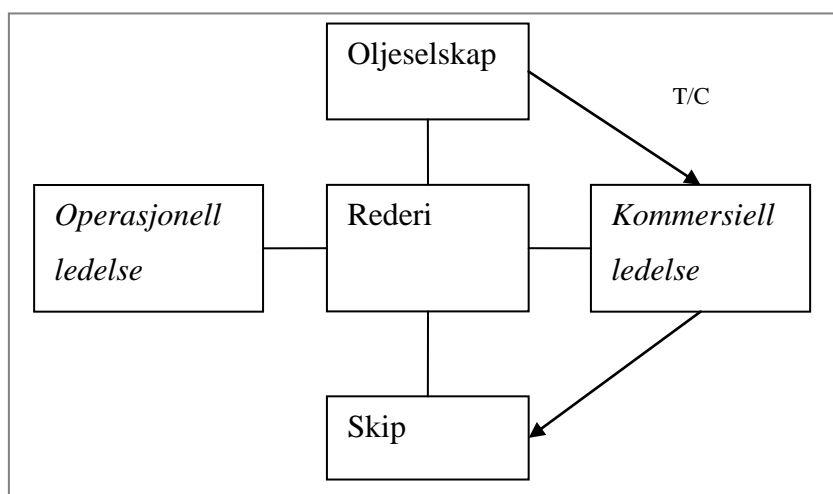
¹⁵ Jeg har utelatt bare boat certeparti, siden dette er en kontraktstype hvor befakter (oljeselskapet) overtar rederfunksjonen (Bull & Falkanger, 2004). Det er derfor et begrenset praktisk samarbeid mellom partene under kontraktsperioden.

¹⁶ Avtalefrihet gjelder kun mellom partene og ikke ovenfor tredjepart (Bull & Falkanger, 2004).

rettigheter og økonomisk risiko skal fordeles. (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36). De ulike kontraktstypene har ulik ansvars- og risikofordeling mellom partene. Jeg vil forklare hovedtrekkene ved de ulike typene.

Først vil jeg illustrere den praktiske forskjellen mellom de ulike kontraktstypene gjennom et eksempel med taxi. Utgangspunktet er at du (oljeselskapet) trenger transport. Du har da flere valgmuligheter som alle er avhengig av ditt behov, når du har behov og om du ønsker spesielle egenskaper på transporten, i dette tilfellet taxien. Dersom du har behov for transport hver dag og du vet du kommer til å ha behov for dette i lang tid fremover, velger du et tidscerteparti. Under et tidscerteparti vil du ha en bestemt taxi tilgjengelig bare for deg over en viss periode. Dersom du derimot vet at du kommer til å ha behov i lang tid, men det er varierende hvor mye du trenger til enhver tid, velger du en *Contracts of Affreightment*. Eierne vil da stille flere taxier tilgjengelig for deg, så avtaler dere kontinuerlig når du trenger en taxi. Når det gjelder betaling for drosjen betaler du under et tidscerteparti for den tiden du har taxien tilgjengelig. Dersom du benytter en COA avtale betaler du for reisedistansen. Forskjellen mellom disse to betalingsformene kommer tydelig frem om det skjer en forsinkelse. Ved et tidscerteparti vil dette være din (oljeselskapets) risiko, mens under en COA avtale vil det være drosjeeierens risiko (rederens). Altså hovedskillet mellom de ulike kontraktene går via tidsperspektiv og forsinkelsesrisiko.

I tillegg fordeler partenes plikter seg ulikt i de forskjellige typene. Man kan skille pliktene relatert til skipet og gjennomføringen av transporten gjennom operasjonell ledelse og kommersiell ledelse. Dette er illustrert i forhold til partene i figur 4.1.



Figur 4.1. *Kommersiell og operasjonell ledelse*

Operasjonell ledelse er knyttet til alt som har med selve *driften* av skipet. Dette er å sørge for bemanning, innkjøp, teknisk vedlikehold og sikkerheten. Kommersiell ledelse er knyttet til skipets beskjeftigelse, altså hva slags oppgaver skipet skal ha, for eksempel planlegge skipets ruter, sørge for transportoppdrag og havneopphold. Den som har kommersiell ledelse har instruksjonsmyndighet til skipets kaptein, og instruerer kapteinen om skipets beskjeftigelse (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36).

Kontrakten er i stor grad bestemmende for hvordan kommunikasjonen går mellom de ulike partene. Ved COA kontrakt (og spotkontrakt) har rederen både operasjonell og kommersiell ledelse over skipet. Kommunikasjonen går derfor fra oljeselskapet som anmoder hvor de trenger transport til rederiet (landorganisasjonen), som igjen gir instruksjoner til kapteinen. Dette er annerledes ved et tidscerteparti, ved at oljeselskapet har kommersiell ledelse over skipet. De har derfor direkte instruksjonsmyndighet til kapteinen (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36).¹⁷

Under kontraktperioden er det flere forhold som reguleres underveis. Dette kalles *post fixture* aktiviteter. I praksis omtaler man det å befrakte eller inngå en transportavtale som "fix" (Stopford, 1997). *Post fixture* begrepet er altså aktiviteter mellom partene etter kontraktene er inngått. Disse aktivitetene omfatter regulering av leie, reguleringen av off-hire, regulering av overliggeretid, bestilling av bunkers, angi ankomst for lasting og

¹⁷ Dette er de generelle trekkene, og dette kan derfor variere siden partene har avtalefrihet.

gjengivelse av utgifter som skipets agent har lagt ut for utgifter relatert til havneoppholdet. Dette innebærer også instruksjoner til kapteinen (Url 2). Dette gjøres av den kommersielle avdelingen til reder og befrakter. Hvem som utfører disse oppgavene avhenger av hvilken type kontrakt man seiler under. Ved spotkontrakt og COA er det rederiet som står for dette, mens under et tidscerteparti er det oljeselskapet som står for dette.

4.1.3 Risikofordeling i de ulike kontraktstypene

De ulike kontraktene har ulike generelle karaktertrekk. Siden partene er underlagt avtalefrihet, er ansvars- og risikofordeling ofte grundig beskrevet i den enkelte kontrakt. Et av disse forholdene er relatert til fordelingen av økonomisk risiko. Jeg beskriver hvordan dette er i de ulike kontraktene¹⁸. Et typisk kjennetegn ved forskjeller i typene er *tidsaspektet og risikofordeling*.

CONTRACTS OF AFFREIGHTMENT – EN ”HYBRID” KONTRAKT

Contracts of Affreightment (COA) er en ”hybrid” kontrakt. Generelt har en spotavtale de samme betingelsene som COA, forskjellen er at en spotavtale kun er en enkeltreise. En COA avtale er knyttet til et kvantum last som skal transporteres over et vist tidsrom. Vanlig tidsrom er i dag mellom 2 – 5 år. Rederiet stiller en pool med skip tilgjengelig for oljeselskapet. Partene avtaler fortløpende om den konkrete transporten. Dette krever derfor et betydelig samarbeid i forhold til planlegging mellom partene. Partene avtaler et skipningsprogram som angir omtrent når og hvor oljeselskapet trenger transport. Etter hvert blir disse avtalene konkretisert gjennom avtale om når skipet skal gi *Notice of Readiness* (NOR) og liggetiden starter å gå. Liggetid er den avtalte tiden til lasting og lossing. Denne tiden har oljeselskapet betalt for gjennom avtalen. Dersom det går lengre tid enn angitt er dette regnet som overliggetid, og oljeselskapet må betale reder for denne tiden. I bøyelast er det oljeselskapene som bærer risikoen for at lasteoperasjonen blir forhindret eller forsinket av dårlig vær. Det er rederiet som bærer forsinkelsesrisikoen, og er også et strengt

¹⁸ Min presentasjon er basert på typiske standardkontrakter av de ulike typene. I praksis vil skillet mellom de ulike kontraktene være mer uklare, siden partene i stor grad selv avgjør fordelingen mellom seg.

ansvar for rederi å stille skip til den avtalte tiden. Oljeselskapet betaler for reisedistansen, og det er rederen som har *forsinkelsesrisikoen*. Siden reder bærer forsinkelsesrisikoen er det i reders interesse at reisen blir gjennomført så raskt som mulig, siden betalingen for oppdraget vil være den samme uansett (Bull & Falkanger, 2004).

TIDSCERTEPARTI – LANGSIKTIG KONTRAKT

Et tidscerteparti er en langsiktig avtale som er knyttet til et bestemt skip. Tidsaspektet varierer mellom 5 – 10 år. Oljeselskapet betaler leie for den *tiden* de disponerer skipet. Ut i fra kontrakten er det detaljerte beskrivelser om skipets yteevne, for eksempel lastekapasitet, fart og bunkerskonsum. Dersom skipet ikke opprettholder disse kravene skal det bli gjort fratrekk i leien. Med andre ord dersom skipet ikke er *operasjonelt* slik som beskrevet i kontakten skal dette trekkes fra i leien til rederiet. Disse situasjonene er kalt *off-hire*. Utgangspunktet for *off-hire* situasjoner er at det skal ha gått tid tapt for oljeselskapet, som skyldes ”feil” innenfor reders risikofære¹⁹. Utover *off-hire* situasjoner er det oljeselskapet som står for *forsinkelsesrisikoen*. Dette innebærer at når skipet gjør nytte for seg er det oljeselskapets gevinst, og dersom det ikke gjør det er det oljeselskapets tap (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36).

¹⁹ Reders ”risikofære” er her knyttet skipets yteevne. Det trenger følgelig ikke påbevises skyld, det er tilstrekkelig at det foreligger feil som faller innenfor reders ansvarsområde (risikofære).

4.2 Om oljeselskapets innflytelse på sikkerhet i tanksegmentet

Oljeselskapene har også hatt stor innflytelse på sikkerheten. Dette kan sees som et viktig bidrag til at sikkerhet i tanksegmentet har fått større betydning. Oljeselskapenes innflytelse har i stor grad vært utøvd gjennom det internasjonale forumet *Oil Company International Marine Forum* (OCIMF). Bakgrunnen for etableringen av OCIMF var Torrey Conon-ulykken i 1967. Ulykken resulterte i et betydelig oljeutslipp, og satte forurensning av det maritime miljøet på den offentlige agendaen. Oljeselskapene har både som eier og befrakter av skip blitt eksponert for risikoen for oljeutslipp. Oljeselskapene har derfor ønsket å redusere denne risikoen gjennom ulike sikkerhetstiltak. Dette er i dag i stor grad utøvd gjennom OCIMF. I dag har OCIMF rådgivende status ovenfor IMO, og spiller en aktiv rolle i forbedringen av sikkerhetsstandarden innen transport av olje. De bidrar stadig på ny måte og har blant annet støttet EU og IMO i krav om å fase ut enkeltskrogstankere (OCIMF, 2009). OCIMF utvikler standarder som er gjeldene for tankmarkedet gjennom ”best practice” retningslinjer. Disse er detaljerte retningslinjer for drift av skip. Oljeselskapene pålegger sine rederier å ha retningslinjene ombord. Slik sett er kravene til OCIMF å regne som en bransjestandard.

4.2.1 Beskrivelse av vetting

Vetting er noe som er særegent for tanksegmentet. Oljeselskapene utøvde før tankkrisen stor kontroll på sikkerhetsstandarden gjennom å stå som eier eller befraktet skip under lange tidscertepartier. Etter krisen var trenden dominert av at oljeselskapene i større grad tjenestegjorde transport. Dette medførte at oljeselskapene fikk mindre kontroll over sikkerhetsstandarden på skipene de benyttet. For å kompensere for denne svakheten utviklet de store oljeselskapene igjennom OCIMF *vettinginspeksjonen*. Behovet for vettinginspeksjonen ble ytterligere fremmet etter Exxon Valdez-ulykken i 1989. Oljeselskapet, Exxon, ble som eier av skipet holdt erstatningsansvarlig og kostnadene etter ulykken har vært massive. Vettinginspeksjonen er et frivillig initiativ fra oljeselskapene for å redusere denne tendensen (Borge, 2009).

Vettinginspeksjonen er en fysisk besiktigelse av skipet. Retningslinjene for inspeksjonen bygger på retningslinjene fra IMO. Generelt er den viktigste funksjonen til

vetting å sørge for at krav fra flaggstat, classeselskap og IMO er ivarettatt. Når vettinginspeksjonen ble tatt i bruk av oljeselskapene bar det preg av et ukordinert initiativ. I 1993 ble det gjennom OCIMF opprettet et system som skulle sørge for å harmonisere kravene fra oljeselskapene. Dette systemet er kalt *Ship Inspection Report Program* (SIRE). SIRE systemet består av en standard retningslinje som oljeselskapene skal benyttes under inspeksjonen av skipet. I dag består spørreskjema av om lag 1200 punkter. I tillegg er det etablert en database hvor resultatene fra samtlige vettinginspeksjoner legges inn. Denne databasen er tilgjengelig for alle medlemmene (OCIMF, 2009). I 2000 ble SIRE systemet obligatorisk for OCIMF medlemmene, og det ble også satt krav til kvalifikasjonene til vettinginspektøren. Kravet kan for eksempel være at man skal ha 4 års erfaring som overstyrmann eller maskinsjef og minst to av disse må være som senior offiser. Inspektøren må også gå på et 4 dagers kurs og må bestå en eksamen (Boge, 2009).

4.2.2 TMSA – mot mykere kontrollformer?

I tillegg til SIRE systemet utvikler oljeselskapene stadig nye metoder og standarder for å kunne påvirke sikkerhetsstandarden. Oljeselskapene spiller med andre ord en aktiv rolle for å øke sikkerheten innen tankssegmentet. Et annet eksempel er utviklingen av retningslinjer for et sikkerhetsstyringssystem til rederiene. Dette kalles *Tanker Management Self Assessment* (TMSA) og ble innført i 2004. TMSAen skal være en veiledning til rederne for at de selv kontinuerlig skal ha fokus på å utvikle en høy sikkerhets- og miljøstandard. Hovedprinsippet er at ledelsen eller landorganisasjonen skal utvikle en klar rolle- og ansvarsdeling for å kunne støtte de ombord i å gjennomføre en sikker operasjon (Boge, 2009). OCIMF introduserte dette som et middel for å øke sikkerhetsbevisstheten hos rederiene, og for å påvirke rederiene i retning av et kontinuerlig fokus på sikkerhet og ikke bare minimumskravene oppfylles. TMSA består av 12 *Key Performance Index* (KPI) innenfor organisatoriske kategorier som for eksempel ledelse, navigasjon og *safety management*. Det er beskrevet hvordan man kan oppnå forbedrede resultater innen hvert område. Innenfor hvert av områdene, eller KPIene, er det en fire trinns karakterskala. For å bevege deg oppover i skalaen må du oppfylle kriteriene innenfor *alle* elementene. TMSA

brukes av oljeselskapet under inspeksjonen av landorganisasjonen. Da blir rederiets egne målinger sammenlignet med de målingene som oljeselskapet gjør²⁰.

En generell trend er at oljeselskapene stadig stiller strengere krav, men utviklingen av *kontrollformen* går i retning av og ”å myke” opp gjennom fokus på mer organisatoriske forhold. Dette kan blant annet observeres gjennom at oljeselskapene betaler for sikkerhetskampanjer for sine rederier.

4.3 Kapteinens ansvar for sikkerhet

I relasjonen mellom oljeselskap og rederi, har kapteinen en sentral rolle i forhold til sikkerheten. Både rederiet og oljeselskapet har instruksjonsmyndighet, og kan instruere kapteinen om hvordan transporten skal gjennomføres. Kapteinen er gitt myndighet til å overprøve alle slike instruksjoner dersom han *bedømmer* at dette vil være til skade for skip, mennesker eller miljø. Kapteinens ansvar for sikkerhet gjenspeiles også i reguleringen av sikkerhet til sjøs. Tradisjonelt har kapteinen vært det sentrale pliktsubjekt i forhold til sikkerheten til sjøs. Dette kan sees av den norske Sjødyktighetsloven av 1903. Loven ga kapteinen primæransvaret for sikkerheten. Denne loven har blitt erstattet av den nye Skipssikkerhetsloven av 2008 som definerer *redriet* som det sentrale pliktsubjekt i forhold til sikkerheten. Innføringen av ISM-koden har vært retningsgivende for denne endringen²¹. I forarbeidene til den nye Skipssikkerhetsloven fremmer de behovet for å endre ansvarsdelingen i forhold til sikkerhet til å gjøre rederiet til hovedansvarssubjekt. (NOU 2005:14). Bakgrunnen for denne vurderingen er at rederiet anses som den som er nærmest til å oppfylle lovens krav. Det vises til at rederiet er den som har økonomiske interesser i skipet, og også er den som kan sørge for de nødvendige ressursene slik at skipet kan drives på en sikkerhetsmessig forsvarlig måte. Den nye Skipssikkerhetsloven gir likevel kapteinen et pliktansvar for sikkerheten. Dette begrunnes med at i enkelte sammenhenger, som for

²⁰ Fremstillingen er delvis basert på informasjon fra intervju med *Redriet*.

²¹ ISM koden har vært retningsgivende for utviklingen av den nye skipssikkerhetsloven i Norge. Den nye loven erstatter den gamle Sjødyktighetsloven av 1903. Skipssikkerhetsloven trådte i kraft 1.juni 2008. (NOU 2005:14).

eksempel navigasjon og daglig drift, er det mer nærliggende at kapteinen har ansvaret. Kapteinen er tilstede ombord og kan gjennom sin tilstedeværelse påvirke måten det arbeides med sikkerhet. Kapteinen har således en *medvirkningsplikt* for å sørge for at den øvrige besetningen ombord følger opp retningslinjene. Rederiet skal allikevel sørge for at kapteinen har mulighet til å oppfylle sitt ansvar gjennom ansettelse av kompetente sjøfolk og tilstrekkelig med mannskap for å kunne overholde hviletidsbestemmelsene. (NOU 2005:14)²². Rederiet har ansvar for å sørge for et velfungerende sikkerhetsstyringssystem og for at kapteinen har de nødvendige ressurser tilgjengelig. Kapteinen har en ”medvirkningsplikt” gjennom å skulle ivareta sikkerheten gjennom den daglige driften og sørge for at sikkerhetsstyringssystemet fungerer i praksis. Kapteinen plikter derfor å sørge for at den daglige driften er forsvarlig og ikke til skade for menneske, miljø eller skip. Plikten gir han samtidig myndighet til å overprøve samtlige instruksjoner han får, både fra rederiet og oljeselskap, dersom han vurderer at forholdene er til skade for sikkerheten.

²² Slik som jeg refererte til i innledningen er i dag kapteinen til *Full City* skipet som grunnstøte sommeren 2009 tiltalt for å sviktet i sitt ansvar for å ivareta sikkerheten. Han er tiltalt for uaktsomhet (Url 3).

4.4 Oppsummering

Formålet med kapittelet er å gi en kontekstuell beskrivelse av de omgivelser som kan påvirke de ulike partenes forståelse og håndtering av målkonflikter. Slik som presentasjonen viser er shippingmarkedet generelt preget av store svingninger, med tilsvarende store variasjoner i inntjeningen til selskapene. Bøylast kan nærmest anses som en forlenget del av produksjonen, og bøylastmarkedet kan derfor sies å ha karaktertrekk som svarer til Stopfords (1997) ”industriell shipping”. Kontraktene er en del av en strategisk avgjørelse for partene, og er avgjørende for risikofordelingen mellom partene. Gjennom spot reisecerteparti og COA har rederen både operasjonell og kommersiell ledelse, samt de står for forsinkelsesrisikoen. Dette er annerledes i tidscertepartiet hvor rederen kun har operasjonell ledelse, og oljeselskapet har kommersiell ledelse. Oljeselskapet står da for forsinkelesrisikoen. Den som har kommersiell ledelse har instruksjonsmyndighet til kapteinen når det gjelder skipets beskjeftigelse. Kapteinen gis på den andre siden myndighet fra lovverket og kontrakten til å overprøve disse instruksjonene, dersom han vurderer at det er til fare for sikkerheten. Oljeselskapene har gjennom historien utøvd stor innflytelse på sikkerhetsstandarden i tankmarkedet, noe som også kan sees som en viktig kilde til at sikkerhet har fått større betydning innen tanksegmentet. Formelt sett har rederiet ansvar for sikkerheten, men oljeselskapene utøver fremdeles kontroll gjennom vettinginspeksjoner. Utviklingen i oljeselskapenes innflytelse går i retning av økt kontroll gjennom tilstramminger i vettinginspeksjonen. I tillegg utvikler oljeselskapene andre *kontrollformen* som også retter seg mot de mer uformelle forholdene.

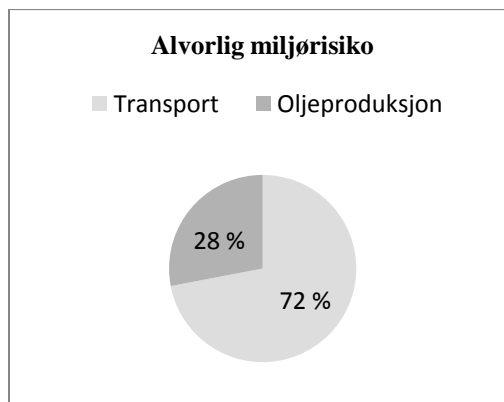
5 Oljeselskapets forståelse og håndtering av målkonflikter

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg beskrive ”Oljeselskapets” forståelse og håndtering av målkonflikter i bøyelast. Kapitlet starter med en kort presentasjon av den mer generelle shippingstrategi, organiseringen og en beskrivelse av relasjonen og kontakten med rederiene. Deretter vil jeg presenterer informantenes forståelse, og grad av anerkjennelse av målkonflikter i bøyelast. Oljeselskapene kan øve innflytelse på transporten gjennom valg av kontrakt og krav til sikkerhet. Jeg vil derfor beskrive kontraktsregulering i bøyelast, og de forskjellige sikkerhetskravene. Til sist vil jeg presentere informantenes oppfatning av hvilken innflytelse de mener at ”Oljeselskapet” har på gjennomføringen av en sikker transport av olje til sjøs.

5.1.1 ”Oljeselskapets” shippingstrategi

Den generelle utviklingen i ”Oljeselskapets” shippingstrategi går i retning av et ønske om økt kontroll og innflytelse over transporten. Dette kan sees som en mer generell markedstrend blant de store oljeselskapene. Som beskrevet i kapittel fire har dette skjedd som følge av at oljeselskapene både som befrakter og lasteier har blitt eksponert for økt ansvar relatert til eventuelle oljeutslipp. Bakgrunnen for avgjørelsen om økt kontroll har vært en generell vurdering av omdømmerisikoen knyttet til HMS og ytre miljørisiko som ”Oljeselskapet” utsettes for ved å stå som befrakter av skip. Figur 5.1 viser det totale miljørisikobildet til ”Oljeselskapet”.

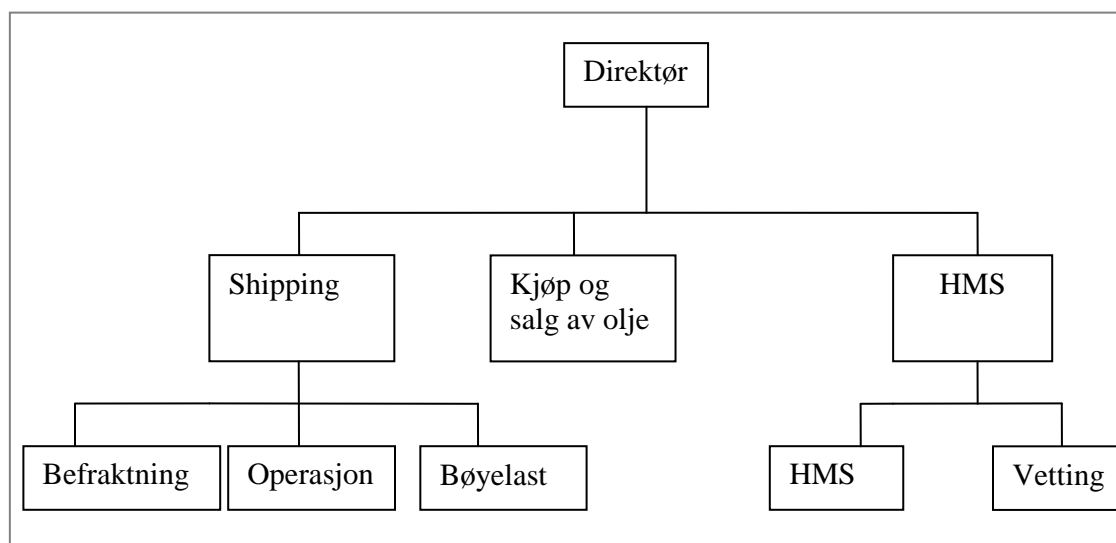


Figur 5.1. Vurdering av alvorlig miljørisiko

Som man kan lese av figuren utgjør skipstransport hele 72 % av selskapets totale risiko for en alvorlig miljøulykke²³. Dette illustrerer derfor tydelig hvilken risiko som oljeselskapene er eksponert for gjennom transport av olje. "Oljeselskapets" shippingstrategi baserer seg på å ha en større andel av deres kontraktsporfølje under langsiktig kontrakter, som muliggjør større operasjonell kontroll. I forhold til bøyelast bruker "Oljeselskapet" kun tidscertepartier og COA avtaler.

5.1.2 Kort om organisering og arbeidsoppgaver

Organiseringen av shippingaktiviteten er knyttet til en felles avdeling som har ansvar for kjøp og salg av olje, befraktning av skip og utvikling og oppfølging av HMS krav. Alle de ovennevnte områdene rapporterer til en felles leder. Figur 5.2 illustrerer organisasjonsstrukturen.



Figur 5.2. Organisasjonsstruktur "Oljeselskapet".

HMS-avdelingen består av to avdelinger: en strategiavdeling som har ansvaret for å utvikle selskapets sikkerhetsstandarder og deltar i internasjonale forum deriblant *Oil Company International Marine Forum* (OCIMF), og en vettingavdeling som står for inspisering av skip og av rederienes landorganisasjon. Den strategiske delen har også ansvaret for at

²³ Alvorlig miljøulykke = restitusjonstid > 10 år

samtligte avdelinger tilknyttet shipping, har sikkerhetsstrategien som en integrert del av sitt arbeid. Befraktningsavdelingen består av tre underavdelinger. En avdeling har ansvar for inngåelse av kontrakter. En annen har ansvar for oppfølging av såkalte *post fixtures* aktiviteter, som for eksempel reguleringer av leie og bestilling av bunkere. Den siste avdelingen har ansvar for bøyelasterne. Siden alle bøyelasterne går på tidscertepartier og COA avtaler, står ”*Oljeselskapet*” for mye av planleggingen. Ved et tidscerteparti har ”*Oljeselskapet*” kommersiell ledelse over skipet og står ansvarlig for å sørge for skipets beskjeftigelse. Ved en COA avtale står ”*Oljeselskapet*” for blant annet planlegging et skipningsprogram²⁴, og har jevnlig kontakt med rederiene for å planlegge de enkelte reisene.

5.2 Forståelse av målkonflikter

5.2.1 Anerkjennelse for målkonflikter i relasjonen med rederiene

Den generelle forståelsen blant informantene fra ”*Oljeselskapet*” var preget av å eksplisitt anerkjenne økonomi og sikkerhet som motstridende størrelser. De begrunnet dette ved å vise til at sikkerhet ikke er en kommersiell aktivitet, og kan derfor å anses som en utgift som ikke generer inntekt. Informantene viste til at målkonflikter kunne være særlig utfordrende i en vanskelig markedssituasjon. I et dårlig marked mente de at det var en fare for at sikkerhetskritisk arbeid kunne nedprioriteres som følge av at andre behov er mer presserende. Flere ytret også en bekymring for dagens vanskelige markedssituasjon ovenfor rederne. De viste til at ratenivået på kontrakter i det konvensjonelle tankmarkedet ligger under operasjonskostnadene. Bøyelastkontraktene er ikke avhengig av dagens lavkonjunktur, men har blitt innhentet av økte utgifter for rederiene, både vedlikehold og mannskapsutgifter.

Hovedandelen av informantene åpnet opp for at det kan være en målkonflikt i ”*Oljeselskapet*”. De forklarte at det kunne være en potensiell konflikt mellom kommersiell avdeling og HMS-avdelingen. De uttrykte med andre ord eksplisitt at målkonflikter var en

²⁴ Se beskrivelse i 4.1.3

aktuell problemstilling. En informant sa: *"Det kan selvfølgelig være en målkonflikt i "Oljeselskapet" mellom traderne som ønsker billigst mulig skip og HMS som ønsker mest mulig sikkerhet"* (3). Dersom vettingavdelingen avviser et skip kan dette få kommersielle konsekvenser, og tradingavdelingen og vettingavdelingen kan dermed møte utfordringer. De opplevde allikevel at det er en klar ansvars- og rolledeling mellom sikkerhet og økonomi internt i organisasjonen, og følgelig at slike målkonflikter var adressert. De fremhevet også at det var en felles forståelse internt i organisasjonen, at dersom vettingavdelingen sier nei, så aksepteres dette av den kommersielle avdelingen. Flere fremhevet også at det var blitt understreket fra øverste ledelse at sikkerhet skal komme først.

Informantene mente at i enkelte rederier eksisterer det en mangelfull adressering av målkonflikter. Dette kan sees gjennom en mangelfull kommunikasjon mellom teknisk og kommersiell avdeling. Begge avdelingene har kontakt ut mot skipet, og de mente at dette kunne medføre at det ble en "dobbeltkommunikasjon" ovenfor de på sjøen. Informantene viste til et eksempel hvor for eksempel mannskapet ber om oppgradering av teknisk utstyr, men får beskjed av kommersiell avdeling at dette ikke er mulig. Samtidig har mannskapet fått høre fra sikkerhetsavdelingen at "sikkerhet skal komme først". De understreket at dette kunne til en kulturendring om at "sikkerhet ikke er så farlig", som er svært uheldig.

På bakgrunn av en anerkjennelse av problematikken rundt målkonflikter og deres ønske om å kunne ha en positiv påvirkning på rederienes prioritering av, har *"Oljeselskapet"* gjennomført omorganisering internt og revidert sine krav og forpliktelser i relasjonen til rederiene. Jeg vil komme tilbake til disse i diskusjonen i kapittel åtte. Det at de aktivt har tatt et slikt initiativ indikerer at de aktivt anerkjenner aktualiteten av målkonflikter, og at de fokuserer på metoder for å forbedre innflytelsen på prioriteringen av sikkerhet ovenfor sine rederier.

5.3 Håndtering av målkonflikter

5.3.1 Kontraktsregulering - relasjon til rederiene²⁵

Graden av ansvar og ønsket om kontroll over sikker transport av olje kan sees i relasjon til hverandre. Informantene påpekte at *"Oljeselskapet"* ikke står ansvarlig for sikkerheten for transporten. I henhold til internasjonale konvensjoner er sikkerheten rederienes ansvar, så lenge oljeselskapene står som befrakter. Gitt situasjonen er i dag²⁶, så ønsker ikke *"Oljeselskapet"* å stå juridisk ansvarlig for sikkerheten, men å utøve aktiv kontroll over sikkerhetsstandarden. *"Oljeselskapet"* kan også utøve en viss kontroll over transporten gjennom valg av kontrakt.

Når *"Oljeselskapet"* skal inngå en transportavtale med et rederi stiller de visse krav til både skipet og rederiet de benytter. Hvor detaljerte og strenge disse kravene er avhenger av hvilken type kontrakt som benyttes. Generelt er kravene i de langsiktige tidscertepartiene mer detaljerte både i form av kommersielle krav og krav til sikkerhet, enn kravene i de kortsiktige avtalene. Relasjonen til rederiet kan deles inn i 3 faser: prekvalifisering av tilbud, kontraktsinngåelse og oppfølging. Figur 5.3 illustrerer disse fasene.



Figur 5.3. Faser i kontraktsrelasjonen mellom oljeselskap og rederi

²⁵ Viser til metode 2.1.1 om relasjonen mellom rederi og oljeselskap. Når jeg referer til *"Oljeselskapets"* oppfatning om relasjonen til rederi, viser ikke dette til *"Rederiet"*, men generelt til relasjonen til rederier.

²⁶ Utfallet av Erika dommen kan bli sentral. Dersom de blir holdt erstatningsansvarlig, så vil dette være bransjeangivende forklarte informantene meg.

I prekvalifiseringsfasen legger rederiene inn et bud på forespørsel fra *"Oljeselskapet"*, eller *"Oljeselskapet"* går ut i markedet for å finne et tilgjengelig skip, om det bare er en enkelt reise. Rederiene vil da bli målt opp i mot elementer som blant annet: teknisk tilstand på skipene, sikkerhetsstandard, tidligere kontrakterfaring og økonomi. Hver avdeling har ansvar for å kontrollere sitt ansvarsområde, slik at HMS står for kravet til sikkerhet og befraktningsavdelingen for de rent kommersielle kravene. Den første fasen er kjennetegnet av at tilbyderne enten blir godkjent eller ikke godkjent. Den generelle trenden blant de store oljeselskapene er at hensynet til HMS stadig har blitt et viktigere vurderingskriterium. I forhold til sikkerhetskrav blir alle skipene inspisert gjennom en vettinginspeksjon, eller i spesielle tilfeller ved å benytte rapporter fra andre oljeselskap gjennom SIRE systemet²⁷. Dersom det er en langsiktig avtale som inngås så inspiseres også rederiets landorganisasjon.

Dersom skipet og rederiet blir godkjent kommer man til kontraktsinngåelse hvor valg av type kontrakt er sentralt. Informantene forklarte at valg av kontrakt er styrt av tre forhold operasjonell, kommersielle og HMS. *"Oljeselskapets"* shippingstrategi ovenfor bøyelast har vært basert på bruk av en kombinasjon av COA kontrakter og tidscertepartier. Denne strategien er basert på behovet for operasjonell stabilitet. Dette er blant annet bakgrunnen for at *"Oljeselskapet"* velger ikke å benytte spotavtaler innen bøyelast. Informantene forklarte at spotavtaler er mindre forutsigbare, og det er et behov for stabil tilgjengelighet av skip til å løfte last på oljefeltene siden bøyelast er i direkte tilknytning til produksjonen av olje. Om skipet ikke kommer til angitt tid og lageret eller FPSO'en er full så må produksjonen stoppes. Informantene forklarte derfor at bøyelastmarkedet kan betraktes som særegent. I begge avtalene vil rederiet ha operasjonell ledelse over skipet, mens under et tidscerteparti vil *"Oljeselskapet"* ha kommersiell ledelse over skipet.

Den siste fasen er oppfølging både i form av operasjonell og kommersiell oppfølging og kontroll av sikkerhet. Den operasjonelle og kommersielle oppfølgingen består av *post fixture* aktiviteter, og kan betegnes som et etterspill hvor det blir blant annet regulert for off-hire. Innen bøyelast er det derfor et mer utpreget samarbeid med rederiene gjennom at

²⁷ Se beskrivelse i 4.2.1

begge kontraktsformene er over et lengre tidsrom. Dersom avtalen er knyttet til et tidscerteparti vil avtalen ofte strekke seg over lang sikt, ofte 5-10 år. Under slike avtaler er oppfølgingsfasen mer omfattende. I forhold til sikkerhet så inspiseres bøyelasterne en gang i halvåret, og landorganisasjonen inspiseres en gang i året. Det er operasjon under befraktningsavdelingen som er ansvarlig for den kommersielle oppfølgingen, mens HSM-avdelingen står for oppfølging av sikkerhet.

5.3.2 Om de generelle sikkerhetskrav - vetting

I alle avtaler stiller *"Oljeselskapet"* krav til vettinginspeksjon. Informantene fremhevet at den viktigste funksjonen til vettinginspeksjonen, er å sikre at skipene oppfyller en minimumsstandard. En informant forklarte om vetting: *"Den viktigste rollen som vetting har er å sørge for at krav fra klasseselskap, flaggstat, IMO, bransje standarder ovs er ivarettatt. Å sikre at styrende dokumentasjon er overholdt"* (3). *"Oljeselskapet"* baserer sine vettinginspeksjoner fra retningslinjer fra SIRE og OCIMF. Igjenom SIRE systemet kan også *"Oljeselskapet"* velge å benytte et skip basert på en vurdering av et annet oljeselskaps vettinginspeksjon. Dersom et skip har blitt avvist av flere oljeselskap, veier det meget tungt i avgjørelsen.

Vettinginspeksjonen er en fysisk besiktigelse av skipet. Det meste av kontrollen er relatert til teknisk standard, kontroll av sertifikater og kontroll av hvordan skipet blir operert. For å kunne kontrollere operasjon skal skipene fortrinnsvis inspiseres i lossehavn, eller bøyelasterne offshore. Vettinginspektøren går igjennom hele skipet, og kontrollere at alle papirer og dokumentasjon er i orden. Vettinginspektøren benytter en sjekklister som per i dag består av 1200 punkter. Dersom inspektørene finner feil eller mangler ved skipets tekniske standard eller dokumentasjon, så blir det satt en anmerkning. Dersom man finner flere anmerkninger, eller en anmerkning av alvorlig art så vil skipet ikke bli godkjent. Dette innebærer at skipet ikke kan ta last for *"Oljeselskapet"* før må man bestå en ny vettinginspeksjon.

5.3.3 Sikkerhetskrav ved langsiktig kontrakt

”Oljeselskapet” involveres mer i tidscertepartier, og sikkerhetskravene er mer omfattende under slike avtaler. I tillegg til vettinginspeksjon av skipet, blir det gjort kontroll av rederiets landorganisasjon. En informant forklarte:

”Dette er viktig, for de på land er viktige premissgivere for de som arbeider ombord. Det er en klar forbindelse mellom ledelsen og tilstanden på skipene. Det er også slik at er et skip i dårlig stand så kan du nesten være sikker på at tilstanden ikke er bedre på den øvrige flåten” (2).

”Oljeselskapet” inspiserer landorganisasjonen med formål å kontrollere funksjonaliteten av rederienes sikkerhetsstyringssystem. Slike inspeksjoner kalles ”office vetting”. Rederiene bruker i dag TMSA som et verktøy for og selv kunne kontrollere og forbedre kvaliteten på sitt styringssystem. ”Oljeselskapet” bruker dette som et utgangspunkt, og måler resultatene fra rederienes egen vurdering opp i mot sin egen inspeksjon. På de lengre tidscerteparti kontraktene er det også et krav at rederiet skal rapportere hendelser til ”Oljeselskapet”. Kravet er for å sikre at rapporteringssystemet blir benyttet, og gir ”Oljeselskapet” mulighet til å følge opp utviklingen i uønskede hendelser, med formål å forhindre nye og etablere forebyggende tiltak. Alle hendeler og nestenulykker skal rapporteres.

5.3.4 Spesielle krav til bøyelastkontraktene

På bøyelastkontraktene stilles det spesielle krav til lasteoperasjonen offshore. Kravene er knyttet til retningslinjer, manualer og prosedyrer til forberedelsene og gjennomføringen av lasteoperasjonen offshore. Når skipet kommer innefor 10 nautiske mil starter forberedelsene til lasteoperasjonen. Skipet er fra og med da pålagt å benytte retningslinjer og prosedyrer gitt fra ”Oljeselskapet”. Når skipet er innenfor 500 meter i omkrets rundt offshoreinstallasjonen, er det under instruksjonsmyndighet fra ”Oljeselskapet”. Alle beslutninger skal da konfereres med ”Oljeselskapet”. Det er angitt retningslinjer for hvordan hele lasteoperasjonen skal gjennomføres, inkludert sjekklister. Retningslinjene angir blant annet grenser for når lasteoperasjoner kan gjennomføres. De viktigste retningslinjene er grenser for oppkobling og avkobling som er knyttet til bølgehøyde, samt vær og vind. Grensen for oppkobling er en signifikant bølgehøyde på maksimum 4,5 meter.

Dersom lasteoperasjonen er startet, er grensene for bølgehøyde noe høyere før det kreves at man kobler fra (maks 5,5 meter signifikant bølgehøyde). Informantene presiserte at manualene likevel gir kapteinen myndighet til å vurdere situasjonen. Kapteinen er berettiget til å velge å starte eller koble fra dersom forholdene er under de angitte grensene, dersom han vurderer situasjonen som fare for sikkerheten. "Oljeselskapet" er med og observerer hvordan lasteoperasjonen gjennomføres den første gangen skipet laster fra det relevante feltet.

5.4 Oppfatning av relasjonen til rederiene

5.4.1 Oppfatning om innflytelse på sikkerhet

Den generelle oppfatningen blant informantene var at vetting har en positiv påvirkning på sikkerheten hos rederne. Informantene fremhevet at det var et behov for vetting. Trenden blant de store oljeselskapene er at vettinginspeksjonen har blitt mer omfattende og strengere. En informant fremhevet at de var klar over at vetting kunne oppfattes som en "plage" for sjøfolkene, men at det var å anse som et nødvendig onde. Informantene påpekte at sikkerheten var reders ansvar, og at de derfor ikke kan legge føringer utover de formelle kravene for hvordan de skal arbeide med sikkerhet. En sa: *"det kan komme en konflikt i det at vi ikke kan komme med direkte krav til rederiene, fordi sikkerheten er rederiets ansvar og vi kan bare påpeke og til en viss grad 'veilede'"* (3). Enkelte av informantene påpekte også at dersom man involverer seg for mye i sikkerheten, så kunne dette utløse et ansvar.

I samtaler med informantene spurte jeg om de mente de kunne legge et kommersielt press på kapteinen. En informant mente at kapteinen potensielt kunne komme i klemme i forhold til vurderinger mellom kommersielle hensyn og sikkerhet. Informanten sa: *"Ja, alle kommer i klem i forhold til ledelsen. Det er et problem i forhold til at erfaring på kapteinene og offiserene blir lavere. De mangler styrken og erfaringen til å stå i mot å ta egne beslutninger"* (3). En annen informant understreket at det var opp til kapteinen å vurdere, og presiserte at kapteinen gis myndighet til å si nei. Informanten sa videre: *"men vi vet ikke hvordan det oppleves. Vi mener at vi ikke legger et press på kapteinen, men er åpen for at de kan føle et press. Kan kanskje gå sport i det å være 'tøff'?"* (1).

Informantene anerkjente at de organisatoriske forholdene tilknyttet sikkerhet, slik som *sikkerhetskultur* var viktig for prioriteringen av sikkerhet. Enkelte fremhevet at vettinginspeksjonen var noe mangelfull i å avdekke hvordan rederne håndterer målkonflikter. Dette har vært bakgrunnen for at de store oljeselskapene, i tillegg til vetting, også utviklinger andre kontrollformer for å kunne yte kontroll og innflytelse på disse forholdene. Informantene fremhevet at sikkerhetskultur var viktig for håndtering av målkonflikter, men påpekte at slike ting er vanskelig å kontrollere siden disse forholdene ikke er en definert, målbar størrelse. Dette gjør at det ikke er lett å dokumentere ovenfor rederne. De fremhevet at det var lettere å kontrollere teknisk standard. De mente allikevel at de kunne til en viss grad fange noen av disse elementene gjennom å se på indikatorer, som for eksempel hvor mye som rapporteres. Dersom det rapporteres lite anså de dette som et resultat av manglende sikkerhetskultur. Med andre ord er det visse mer uformelle ”tommelfingerregler” som benyttes for å kunne avdekke de mer organisatoriske forholdene relatert til sikkerhet. Flere av informantene påpekte også under en vettinginspeksjon så var førsteinntrykket, og det mer generelle inntrykket av skipet viktig. I det man kommer ombord er førsteinntrykket viktig. De forklarte at dersom dette er dårlig, så er man nøyere i inspeksjonen. Informantene forklarte at man har visse ting man ser etter først, og om man gjør funn så går man mer i detalj.

5.5 Oppsummering

"Oljeselskapets" uttalelse er preget av at de eksplisitt anerkjenner aktualiteten av målkonflikter både i forhold til sin egen organisasjon og mer generelt i bøyelast. De underbygget dette ved å vise til at forholdet mellom økonomi og sikkerhet ble forstått som en grunnleggende konflikt. Informantene åpnet opp for at det kunne eksistere målkonflikter internt i organisasjonen, men viste til at det både var en klar rolle- og ansvarsdeling og en felles forståelse i den kommersielle avdelingen som respekterte HMS-avdelingens avgjørelser og hensynet til sikkerhet. I bøyelast benytter ikke *"Oljeselskapet"* spotavtaler, fordi de ønsker operasjonell stabilitet. Relasjonen mellom *"Oljeselskapet"* og rederiene er i stor grad styrt av valg av kontrakt. Gjennom valg av kontrakt så kan også *"Oljeselskapet"* yte ulik grad av kontroll over transporten. Ved bruk av tidscerteparti har *"Oljeselskapet"* kommersiell ledelse over skipet, og kan gjennom dette yte større operasjonell kontroll over hvordan transporten gjennomføres. Dette kan også sees gjennom sikkerhetskravene som er mer omfattende under et tidscerteparti, enn COA og spot avtaler. Under et tidscerteparti vil bøyelasterne inspiseres en gang i halvåret og landorganisasjonen en gang i året. COA og spot avtalene har kun generelle sikkerhetskrav (vettinginspeksjon). Alle skipene som benyttes inspiseres gjennom et vettinginspeksjon, hvor de benytter SIRE systemet. *"Oljeselskapet"* stiller i tillegg spesielle krav til bøyelasterne, gitt som retningslinjer og prosedyrer. Under lasteoperasjonen er skipet underlagt retningslinjer som angir grenser for når det er forsvarlig å gjennomføre en lasteoperasjon. Manualene gir imidlertid kapteinen myndighet til å overprøve instruksjoner, dersom dette er av hensyn til sikkerheten. Informantene oppfattet at oljeselskapenes innflytelse på sikkerheten var nødvendig, og viste til at kravene gikk i retning av økt kontroll. De fremhevet at de eksisterende kontrollmekanismene kunne være noe mangelfulle i forhold til kontroll av de mer uformelle forholdene, og viste til at dette var bakgrunnen til at oljeselskapene generelt utvikler nye kontrollformer for å kontrollere disse.

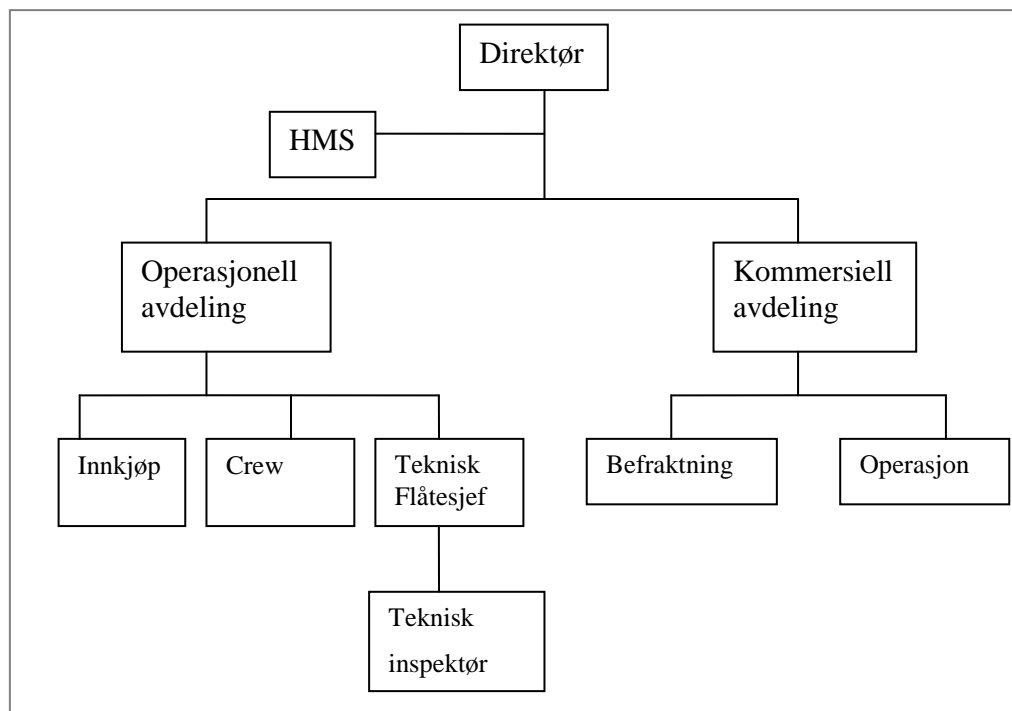
6 Rederiets landorganisasjons forståelse og håndtering av målkonflikter

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere rederiets landorganisasjons forståelse og håndtering av målkonflikter i bøyelast. Jeg vil først beskrive kort hvordan rederiet er organisert og beskrive relasjonen til oljeselskapene. Deretter vil jeg presentere hvordan de forstår forholdet mellom økonomi og sikkerhet, og graden av anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i egen organisasjon. Til sist vil jeg beskrive hvordan "Rederiet" håndterer målkonflikter gjennom organisasjonsstruktur og sikkerhetsstyringssystem. Kapitlet avsluttes med en beskrivelse av hvordan informantene opplever innflytelsen fra oljeselskapene.

6.1.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen i "Rederiet" er i hovedsak delt mellom operasjonell avdeling og kommersiell avdeling. Figur 6.1 viser en anonymisert variant av organisasjonskartet.



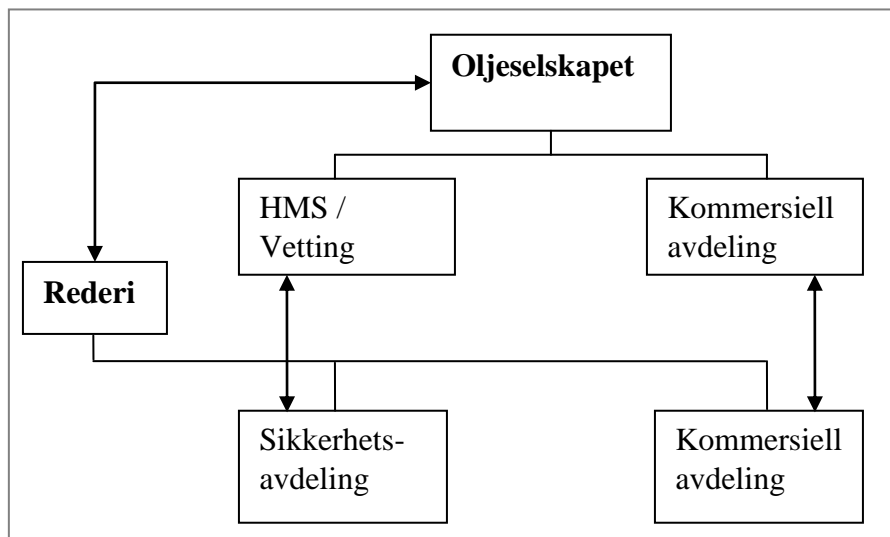
Figur 6.1. Organisasjonsstruktur i "Rederiet"

Organisasjonsstrukturen kan sees i relasjon til aktivitetene knyttet til skipet. Den operasjonelle avdelingen har ansvaret for *driften* av skipet, mens den kommersielle avdelingen har ansvaret for skipets beskjeftigelse. Dette kan sees som en typisk organisering av et rederi. Dette samsvarer med inndelingen av ansvarsdelingen i kontraktene mellom operasjonell og kommersiell ledelse. I ”*Rederiet*” er sikkerhetsavdelingen en uavhengig organisatorisk enhet som rapporterer direkte til direktøren²⁸. Sikkerhetsavdelingen svarer for alle arbeidsoppgavene som er relatert til sikkerhet. Den viktigste oppgaven er å sørge for at sikkerhetsstyringssystemet fungerer. Dette innebærer blant annet å følge opp alle innrapporterte hendelser, og å sørge for implementering av forbedringstiltak. Sikkerhetsavdelingen har også ansvar for å koordinere vettingsinspeksjonene, og å følge opp eventuelle anmerkninger fra oljeselskapene. Den operasjonelle avdelingen svarer for selve driften av skipet både når det gjelder besetning, utstyr og teknisk vedlikehold. ”*Rederiet*” har en teknisk flåtesjef innenfor hvert markedssegment. Under flåtesjefene er det tekniske inspektører som har ansvar for et visst antall skip. Det er de tekniske inspektørene som står for den direkte kontakten med skipene og rapporterer til teknisk flåtesjef. Den kommersielle avdelingen har to hovedoppgaver: befraktning og operasjon. Befraktning har ansvar for kontraktene, og å sørge for at alle skipene har oppdrag. Operasjon har ansvar for *post fixture* aktiviteter, slik som bestilling av bunkers, ordne havneanløp og los. Ved tidscertepartier vil oljeselskapet ha ansvaret for oppgavene som er underlagt operasjon. Både den operasjonelle og kommersielle avdelingen har kontakt med skipet. Teknisk inspektør og operasjon har hyppigst kontakt med skipene.

²⁸ Rederiet er i henhold til ISM – koden pålagt å ha en ”designated person” som skal være uavhengig (NOU 2005:14).

6.1.2 Beskrivelse av relasjon til oljeselskapene²⁹

Det er først og fremst befraktningsavdelingen og sikkerhetsavdelingen som har kontakt med oljeselskapene. Befraktningsavdelingen står for inngåelse og oppfølging av kontraktene, og sikkerhetsavdelingen har ansvaret for å koordinere vettinginspeksjoner, samt å gi tilbakemeldning til oljeselskapene. Relasjonen mellom partene er styrt av hvilken kontrakt man benytter. Kontakten er mer hyppig og utstrakt ved tidscertepartier og *Contracts of Affreightment*, enn ved spotkontrakter. I bøyelastmarkedet benyttes det som nevnt bare tidscertepartier og COA kontrakter, men bøyelasterne kan operere i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip. Figur 6.2 illustrerer hvordan kontakten og kommunikasjonen mellom "Rederiet" og oljeselskapene er i generelle trekk.



Figur 6.2. Kommunikasjon og samarbeid mellom oljeselskap og rederi

Som figur 6.2 viser er kommunikasjonen preget av at hvert ansvarsområde, kommersiell og sikkerhet, har kontakt med hverandre. Det er med andre ord en klar arbeidsdeling relatert til hvem som har ansvar for sikkerhet, og hvem som har ansvar for de kommersielle aktivitetene. En informant fra "Rederiet" forklarte meg: "HMS har kontakt med HMS og befraktning med befraktning – det er to avdelinger som jobber opp i mot hverandre" (Landorganisasjon, 1). Han forklarte at siden sikkerhetskravene stadig har blitt et viktigere

²⁹Når oljeselskapet er nevnt av rederiet, viser ikke dette til deres relasjon til "Oljeselskapet", men til deres generelle relasjon til oljeselskap.

kriterium for å få kontrakten, er det mer kontrakt og kommunikasjon mellom kommersiell avdeling og sikkerhetsavdelingen internt i ”Rederiet”. Dette er fordi befraktningsavdelingen vet hvor skipene skal gå, og befraktningsavdelingen har behov for å vite hvordan det har gått med vettingen. En informant forklarte det på følgende måte:

”...det er to avdelinger som jobber parallelt opp i mot hverandre for kontakten og logikken må være noe av det samme... Det går mer hånd i hånd enn det noen gang har gjort. De siste 5 årene har man sett en voldsom økning i aktiviteten som skipene skal igjennom – det er en enorm jobb å vedlikeholde” (Landorganisasjon,1).

Dersom skipet er på en COA avtale så har befraktningsavdelingen ansvar for å planlegge rutene til de forskjellige skipene. En COA avtale er som tidligere forklart en rammeavtale hvor avtalene er basert på at ”Rederiet” forplikter å transportere et vist kvantum olje over et vist tidsrom for det respektive oljeselskap. Avtalen er ikke knyttet til et enkelt skip, men ”Rederiet” stiller en andel av bøyelastflåten tilgjengelig for oljeselskapet. Fleksibiliteten i en COA avtale gjør at man i perioder med mindre oppdrag kan kjøre de samme skipene i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip. En slik kontraktsstruktur medfører en stor utfordring tilknyttet planlegging siden det ofte skjer uforutsette ting slik som dårlig vær eller økte oljepriser, som vil påvirke både antall oppdrag og hvordan oppdragene gjennomføres. For eksempel dersom det oppstår en forsinkelse kan man ”miste” skipet i 3 uker. Dette er derfor en kabal som stadig må revideres og endres, for å unngå slike problemer. Informantene presiserte at under COA avtale er ansvaret for ruteplanleggingen et samarbeid mellom rederiet og oljeselskapet.

6.2 Forståelse for målkonflikter

6.2.1 Anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i bøyelast

Den generelle forståelsen blant informantene fra langorganisasjonen var preget av at de eksplisitt ikke anså økonomi og sikkerhet som motstridende størrelser i egen organisasjon. De påpekte at i enkelte andre rederier eller andre områder så kunne det kanskje være annerledes. En uttalte:

”Det kan være annerledes i de små rederiene – det ser man vel kanskje på statistikken også? Det er klart at har man ikke penger til drift så går det utover sikkerheten” (Landorganisasjon, 2).

Det var en felles forståelse blant informantene at det var en fare for at selskaper med svært dårlig økonomi kunne kutte i vedlikehold, som ville gå ut over sikkerheten. Et eksempel som informantene viste til var finanskrisen, som gjorde at det var et svært utfordrende marked i shipping. Informantene mente at rederier som kun satser i spotmarkedet møter store utfordringer i forhold til den lave inntjeningen i dette markedet i dag. Et typisk eksempel på en slik forståelse var: *”...det er klart at dersom man ser på verdensflåten nå som går med tap så er det klart at det er noen som vil kutte hjørner her”* (Landorganisasjon, 1). De påpekte at siden *”Rederiet”* har største andelen av sine kontrakter på langsiktige avtaler (COA og tidscerteparti) så er ikke dette en aktuell problemstilling i deres organisasjon. Langsiktige kontrakter gjør at inntjeningen er mer stabil.

Informantene fremholdt også at det ble stilt høye krav til sikkerhet i tanksegmentet i dag. Dette kan illustreres ved at sikkerhet er et krav for å få kontrakten. Informantene påpekte at dersom man ønsker å tilby tjeneste i dette segmentet så må man aktivt følge opp. En forklarte det slik: *”Sånn konkret i dette rederiet så spiller kanskje HMS og vetting alt, hvis du ikke klarer å opprettholde det nivået så er du ute”* (Landorganisasjon, 1). De fremhevet at investeringer i HMS og vetting er nødvendig, for uten disse utgiftene har man heller ikke inntekter.

Den generelle tendensen blant informantene i *”Rederiets”* landorganisasjonen var at de i mindre grad enn *”Oljeselskapet”* anerkjente aktualiteten av målkonflikter i deres egen organisasjon. Flere fremhevet at det var blitt en betydelig forbedring i prioriteringen av

sikkerhet *nå* i forhold til *før*. De viste til at tidligere kunne det kanskje ha vært en viss tendens til at hensynet til produksjon var dominerende. Et typisk eksempel på en slik uttalelse var: *”Det var nok en del av det til å begynne med... Det var ikke sikkerhet – det var et fremmedord den gangen”* (Landorganisasjonen, 3). Informantene opplevde generelt at det ikke var noen konflikt mellom økonomi og sikkerhet i deres organisasjon. En uttalte: *”Vår sikkerhetskultur er sånn at koste hva det koste vil, vi går ikke på kanten med sikkerheten”* (Landorganisasjon, 2). Informantene påpekte at de opplevde at sikkerhet i stor grad er prioritert i dag, både gjennom fokus fra oljeselskapene, men også fra øverste ledelse i rederiet. De fremhevet at ledelsen hadde understreket at det ikke skal stå på penger og ressurser når det gjelder sikkerhet.

Informantenes utsagn kan derfor tolkes i retning av at de eksplisitt oppfatter at sikkerhet og økonomi ikke står i konflikt i deres egen organisasjon, eller mer generelt i tanksegmentet. Den eksplisitte forståelsen for målkonflikter er derfor preget av at de ikke anser målkonflikter som en aktuell problemstilling deres egen organisasjon. De vedkjenner at hensynet til sikkerhet er ivaretatt gjennom sikkerhetskravene fra oljeselskapene, og fokus på sikkerhetsstyringssystem, og derfor finnes ikke målkonflikter.

6.3 Håndtering av målkonflikter

I tråd med beskrivelsen av anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i egen organisasjon har rederiet ikke egne spesifikke systemer for håndtering av målkonflikter. Sikkerheten er imidlertid adressert gjennom organisasjonsstrukturen og sikkerhetssystemet. Jeg vil videre presentere disse.

6.3.1 Organisasjonsstruktur

Informantens felles forståelse var preget av en generell oppfatning av å anse økonomi og sikkerhet som uavhengige områder. Denne forståelsen reflekteres også igjennom organisasjonsstrukturen. Slik som tidligere beskrevet er organisasjonsstrukturen delt mellom en operasjonell og en kommersiell avdeling. Sikkerhetsavdelingen er en uavhengig organisatorisk enhet. Organisasjonsstrukturen kan sees i forhold til aktiviteter relatert til skipet. Den kommersielle avdelingen har således ansvar for skipets beskjeftigelse, og den

operasjonelle avdelingen har ansvaret for selve driften av skipet. Ansvarsområdene mellom kommersielle målsetninger og sikkerhet er derfor adskilt gjennom organiseringen. Den kommersielle avdelingen har ansvaret for kontraktene. Informantene fremhevet at de øvrige avdelingene ikke var involvert i utformingen av kontrakten. De fremhevet at det unntaksvis var enkelte oljeselskap som hadde helt særegne krav til sikkerhet. I slike tilfeller ble disse klausulene sendt til sikkerhetsavdelingen for kommentar og godkjenning. Generelt fremhevet informantene at det ofte var standardkontrakter som gikk igjen. Det var en generell oppfatning blant informantene at de ikke opplevde at kontraktene hadde noen innflytelse på sikkerheten. På spørsmålet om kontraktene kunne påvirke sikkerheten, var et typisk svar: *"Det vil jeg påstå at sjelden blir diskutert... Det er jo mye standard mye som går igjen"*(Landorganisasjon,3). Informantene mente at kontraktene var bestemmende for de kommersielle målsetningene til *"Rederiet"*, og hadde liten relevans for sikkerheten. En informant sa: *"Det mer på det tekniske og økonomiske enn på sikkerheten"* (Landorganisasjonen, 2).

6.3.2 Sikkerhetsstyringssystem

Selv om *"Rederiet"* ikke har egne systemer for spesifikk håndtering av målkonflikter, kan sikkerhetsstyringssystemet ses som en viktig formell barriere for å ivareta sikkerheten. Informantene fremhevet at sikkerhetsstyringssystemet var viktig for å sikre prioriteringen av sikkerhet. *"Rederiet"* har et sikkerhetsstyringssystem som skal sørge for at organisasjonen hele tiden skal jobbe aktivt med sikkerheten. Slik som organisasjonsstrukturen viser er sikkerhetsavdelingen en uavhengig organisatorisk enhet som er ansvarlig for utviklingen og oppfølgingen av sikkerhetsstyringssystemet. Formålet med sikkerhetsstyringssystemet er at organisasjonen har et systematisk fokus på kontinuerlig forbedring av sikkerheten. *"Rederiet"* benytter TMSA veiledningen for kontinuerlig å forbedre sine systemer. Resultatene fra *"Rederiets"* egne målinger blir målt opp i mot oljeselskapenes egne vurderinger under *"office vetting"*. Informantene påpekte at man gjennom et slikt system systematisk kan kartlegge aktuelle svakheter, og sette inn relevante tiltak innenfor disse områdene. Informantene fremhevet at en sentral del av systemet er rapporteringssystemet. Dette er et system som innebærer at dersom det skjer nestenulykker om bord, skal disse rapporteres gjennom å beskrive hendelsen i et skjema og deretter sende dette til

sikkerhetsavdelingen. Dette gjør at hendelsen kan gjennomgås av sikkerhetsavdelingen slik at man eventuelt kan innføre korrigerende tiltak for å unngå at liknende hendelser gjentas. På månedlig basis sendes et utvalg av rapportene ut til alle skipene. Disse rapportene blir også sendt til oljeselskapene. En annen sentral del av systemet er prosedyrer og risikovurderinger som skal sørge for at sikkerheten er ivaretatt gjennom det daglige arbeidet. Informantene forklarte at de hadde utviklet en standard rutine som innebar at sjøfolkene skulle gjennomføre en risikovurdering før viktige operasjoner ble gjennomført.

6.4 Oppfatning av relasjonen til oljeselskapene

6.4.1 "Rederiets" opplevelse av oljeselskapenes sikkerhetskrav

Det kan ses som en felles oppfatning at oljeselskapenes krav har gjort sikkerheten bedre i tanksegmentet. En typisk uttalelse var:

"Det er oljeselskapene som har satt standarden for sikkerheten. Det presset som de legger på oss... Det er noe genuint med det presset og det kravet"
(Landorganisasjon, 3).

Informantene påpekte at det var positivt at oljeselskapene aktivt kontrollerte sikkerheten. På den andre siden mente de at kravene og det oljeselskapene fokuserte på ikke alltid tilrettela for et mer langsiktig sikkerhetsarbeid. Flere fremhevet at det særlig ovenfor de på sjøen ble en ekstra belastning. En informant sa:

Det styrker ikke noe av sikkerheten, men det som kanskje profitterer på vetting er det tekniske og alle sertifikater, det må være i orden. Alle de formelle tingene. Sånn sett har kanskje vetting sin berettigelse, men ovenfor mannskapet virker det negativt med hensyn til holdninger og motivasjon. Dessverre." (Landorganisasjon, 3).

Informantene presiserte at de så det som et problem at oljeselskapene har et for stort fokus på enkeltelementer. En informant fortalte om en episode hvor en inspektør kom ombord for å gjennomføre en inspeksjon. Han beskrev inspektøren som en typisk kontorist som ikke hadde noen erfaring fra sjøen. Inspektøren fulgte derfor skjema til punkt og prikke. Informanten fortalte at inspektøren fikk store problemer når man ikke svarte "ja" eller "nei", for da passet det ikke inn i skjemaet. Dette er et eksempel som belyser en generell

holdning blant informantene om at oljeselskapene legger en for ensidig vekt på standardiserte målinger. Et annet eksempel på krav som informantene påpekte ikke bidro positivt til sikkerheten var *"Document of Compliance"*, også kalt *"cc"* anmerkninger. En slik anmerkning er satt fra klaseselskapet og viser til et område som rederiet må forbedre innen en viss tidsperiode. Informantene fremhevet at en slik anmerkning ikke var ensbetydende med dårlig standard, sertifikatet var fremdeles oppfylt. De viste til at anmerkningen er en betingelse satt fra klaseselskapet om at man må sette inn tiltak innenfor en viss tidsfrist. Informanten forklarte at oljeselskapene ikke aksepterte slike anmerkninger og kunne avvise skipet på bakgrunn av dette. Informanten fremhevet at dette var galt. En slik anmerkning var ikke en indikasjon på dårlig standard, fordi man er innenfor kravene til klassen. Informanten sa: *"Dette kan føre til at det er en potensiell fare for at feil og mangler blir gjemt helt til vil har en sjanse til å rette det opp – vi ønsker jo oppdrag"*. (Landorganisasjon, 2). Informanten forklarte at rederiene har en åpen dialog med klaseselskapene. At oljeselskapene ikke aksepterer slike anmerkninger kan derfor potensielt påvirke åpenheten mellom rederiene og klaseselskapene. Dette var noe informantene anså som negativt for sikkerheten. Informantenes oppfatning om oljeselskapenes sikkerhetskrav kan derfor tolkes i retning av at det gir et viktig incentiv til å prioritere sikkerhet, men på den annen side så er enkelte av kravene så rigide at det kan gi en negativ innvirkning på det kontinuerlige og langsiktige sikkerhetsarbeidet. Dette kan sees som et eksempel hvor de implisitt uttrykker at målkonflikter kan oppleves som et dilemma.

Prekvalifiseringskravene for å få kontrakten er ofte knyttet til sikkerhetsstatistikk. Et generelt trekk er at skadestatistikken skal være så lav som mulig, mens rapporteringen av nestenulykker skal være høy. Skadestatistikken er for eksempel tilknyttet til *Lost Time Injury* (LTI). Dersom en operatør skader seg i arbeidet, og ikke kan fortsette arbeidet resten av dagen, skal dette rapporteres som en LTI. Slike skader skal være lave. En informant forklarte følgende om sikkerhetsstatistikk: *"Det er alfa omega, du kan ikke ha dårligere og dårligere statistikk. Men det kommer også an på hvem du trader i mot. Men ideelt skal du gå i null"* (Landorganisasjon, 1). Informantene påpekte at fokuset på statistikk ikke var like dominerende innen tanksegmentet i dag. Informantene fortalte om skip som hadde gått

flere år uten registrerte LTier, og den dagen det ble registrert en skade så medførte dette vanskeligheter med å fornye kontrakten. Samtidig fortalte han at oljeselskapene anså det som et negativt tegn dersom et skip ikke rapporterte nestenulykker. Oljeselskapene anser rapportering av slike hendelser som tegn på god sikkerhet. En informant forklarte: *"Har du for lite av nestenulykker så regner de dette for dårlig drift. Jo mer du rapporterer, jo bedre syntes de managementen i rederiet er"* (Landorganisasjon, 1). Med andre ord så stiller oljeselskapene krav om at statistikken skal være lav innfor en type hendelser, og samtidig høy på en annen type hendelser. Dette kan derfor sees som en slags "dobbeltkommunikasjon" fra oljeselskapene, og kan gjøre det vanskelig å utvikle en organisasjonskultur hvor rapportering blir sett på som et viktig læringspotensial. Samlet sett er mitt inntrykk at informantene mente at oljeselskapenes sikkerhetskrav var for ensidig fokusert på enkeltelementer fremfor en mer prosessorientert sikkerhet. En informant påpekte at: *"Det er det jevne som teller, det du gjør hver dag. Og det er jo veldig resultatorientert dette her"* (Landorganisasjon, 3).

6.4.2 "Rederiets" oppfatning av relasjonen til oljeselskapene

I bøyelast er det et utstrakt samarbeid mellom oljeselskap og rederi. Den generelle oppfatningen blant informantene i landorganisasjonen var at i forhold til enkelte selskap var relasjonen preget av liten tillit til rederiene. Enkelte fremhevet at innstillingen til enkelte oljeselskap var omtrent at rederiene alltid forsøker å snike seg unna. Dette ble oppfattet som negativt, fordi det gjorde det vanskelig å komme i en dialog. Dette sitatet kan betegnes som beskrivende:

"...man kan ikke komme i dialog, det er overhodet ikke sjanse for – det tar de seg ikke råd tid. De tar seg ikke råd til å ta telefonen en gang, du kan ikke snakke med de. De forandrer innstilling og standarder hele tiden uten at de informerer oss om det" (Landorganisasjon, 1).

Den generelle oppfatningen var at relasjonen til oljeselskapene var varierende. Informantene mente at når relasjonen til oljeselskapene var basert på dialog og samarbeid var dette positivt. Dette ble beskrevet som et mer utbredt trekk ved relasjonen til oljeselskapene tidligere. Informantene kunne fortelle om at enkelte oljeselskap hadde involvert sjøfolkene aktivt, gjennom en kontinuerlig dialog og felles samlinger. Dette ble

oppfattet som positive trekk i forhold til sikkerheten. De fremhevet at det var svært viktig at sjøfolkene oppfattet oljeselskapene som seriøse i forhold til sikkerheten, fordi oljeselskapene har stor påvirkning på operasjonen. En uttalte det slik:

”Det er viktig – at vi som sitter her har et positivt inntrykk er en ting – men det at de ombord oppfatter oljeselskapene som seriøse i forhold til sikkerhet, det er viktig, det er alfa omega. De har stor påvirkning på operasjon”. (Landorganisasjon, 3).

Informantene fortalte at oljeselskapene ofte har direkte kontakt med skipet, og at de har stor innflytelse på hvordan operasjonen gjennomføres.

Oljeselskapenes dominante markedsposisjon innen tanksegmentet har gjort at de i stor grad kan sette betingelsene. Svært ofte har også oljeselskapene flere rederier de kan velge mellom. En informant påpekte at i enkelte markedsituasjoner har det vært tilfelle oljeselskapene ikke har hatt så mange skip å velge mellom. I slike tilfeller så går det historier om at oljeselskapene ”firer” på sikkerhetskravene. En fortalte:

”...det er jo det som er litt av paradokset. Og det skjer ikke så mye nå, men tidligere så kunne det skje at det bare var den båten som kunne løfte den lasten på det feltet, og hvis de ikke godkjenner så må man stenge ned feltet og money talks så plutselig blir kanskje båten godkjent akkurat for den lasten om man får garantier fra klassen og sånn” (Landorganisasjon, 1).

Informanten fremhevet at slike tilfeller ikke skjedde ofte, fordi oljeselskapene stort sett ikke er i en slik presset situasjon. Informantene fremhevet at gitt at det er to seriøse parter så bør man kunne gå i dialog.

6.5 Oppsummering

"Rederiets" landorganisasjon anerkjenner i mindre grad enn *"Oljeselskapet"* aktualiteten av målkonflikter i forhold til egen organisasjon. Dette kan sees gjennom at de anser økonomi og sikkerhet som uavhengige områder. Dette kan også sees gjennom organisasjonsstrukturen som er delt mellom kommersielle aktiviteter og operasjonell aktiviteter. Den eksplisitte forståelsen er preget av at målkonflikter ikke er en aktuell problemstilling og at de anser sikkerhet som prioritert. *"Rederiet"* har ikke egne, spesifikke systemer som adresserer målkonflikter, men hensynet til sikkerhet er adressert igjennom sikkerhetsstyringssystemet. Informantene fremhever at de oppfatter at innflytelsen fra oljeselskapene som positivt i forhold til sikkerhet. Samtidig påpeker de at enkelte av oljeselskapenes krav oppleves som rigide og fokusert på enkeltelementer. De viste til at en mer prosessorientert sikkerhet la bedre til rette for et langsiktig sikkerhetsarbeid. Informantene fremhevet også at mangel på dialog med oljeselskapene ble ansett som negativt.

7 Ledende offiserers forståelse og håndtering av målkonflikter

7.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere de ledende offiserenes forståelse og håndtering av målkonflikter. Kapittelet starter med en kort bakgrunnsbeskrivelse av forholdene ombord, relasjonen til landorganisasjonen og oljeselskapene og kapteinens ansvar for sikkerheten. Deretter vil jeg presentere hvordan de ledende offiserene forstår aktualiteten av målkonflikter i deres arbeidshverdag. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av håndtering av målkonflikter sett gjennom en operasjonell kontekst, samt en beskrivelse av hvordan de ledende offiserene opplever at relasjonen til, og innflytelsen fra oljeselskapene ivaretar sikkerheten.

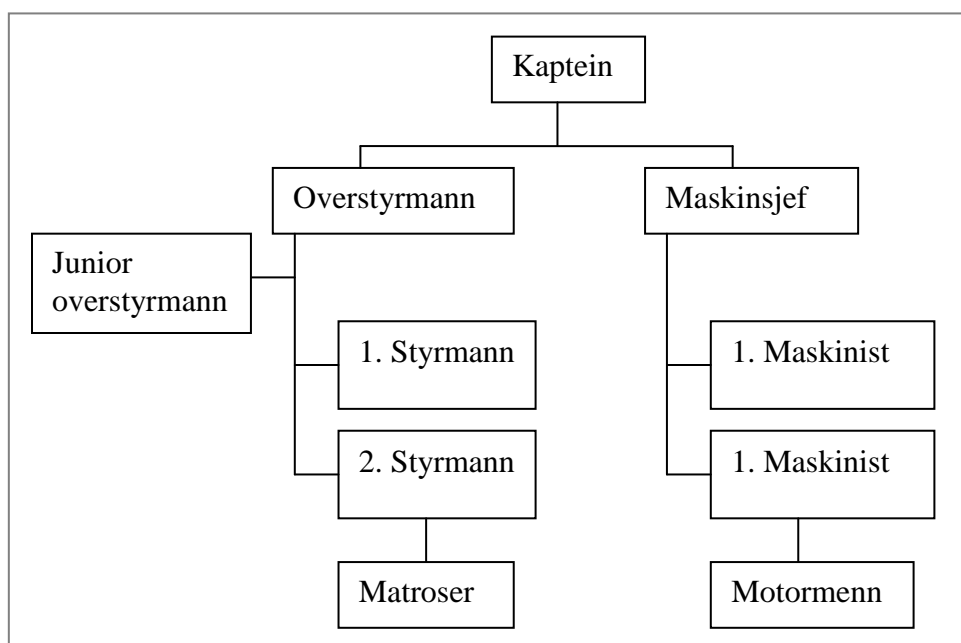
7.1.1 Beskrivelse av forholdene ombord

Tidligere empiriske studier av livet og arbeidet til sjøs fremhever at det å jobbe på sjøen er mer enn en jobb, og mer å sammenligne med en livsstil (Lamvik, Knudsen, 2009, Antonsen, 2009). Denne karakteristikken ble også illustrert gjennom intervjuer med de ledende offiserene. Offiserene beskrev deres liv på sjøen som delvis ”avskåret” fra resten av verden. Dette gjorde at de opplevde at det var en særegen kultur og levesett ombord. Tidligere forskning har fremhevet at denne egenskapen ved skipet gjør at det egner seg godt for studier av kulturelle fenomener (Lamvik, 2002). Min oppgave har ikke rom til å gå i detalj i dette annet enn å påpeke at er en viktig del av konteksten som mannskapet befinner seg i.

Ombord har det tradisjonelt vært en meget hierarkisk struktur hvor kapteinen er øverste myndighet. Dette kan kanskje sies å være et trekk som ikke er like dominerende i dag. En uttalelse kan indikere dette:

”Om bord i båt er det diktatur. Det er skipperen som har siste ordet uansett. Men Det er også et teamarbeid. Skal du skjære igjennom og drive helt på egen hånd så faller det i grus. Det er min holdning i alle fall” (Offiser, 1).

Allikevel kan det sosiale hierarkiet fremdeles sees gjennom arbeidsdelingen. Figur 7.1 under illustrerer arbeidsdelingen ombord.

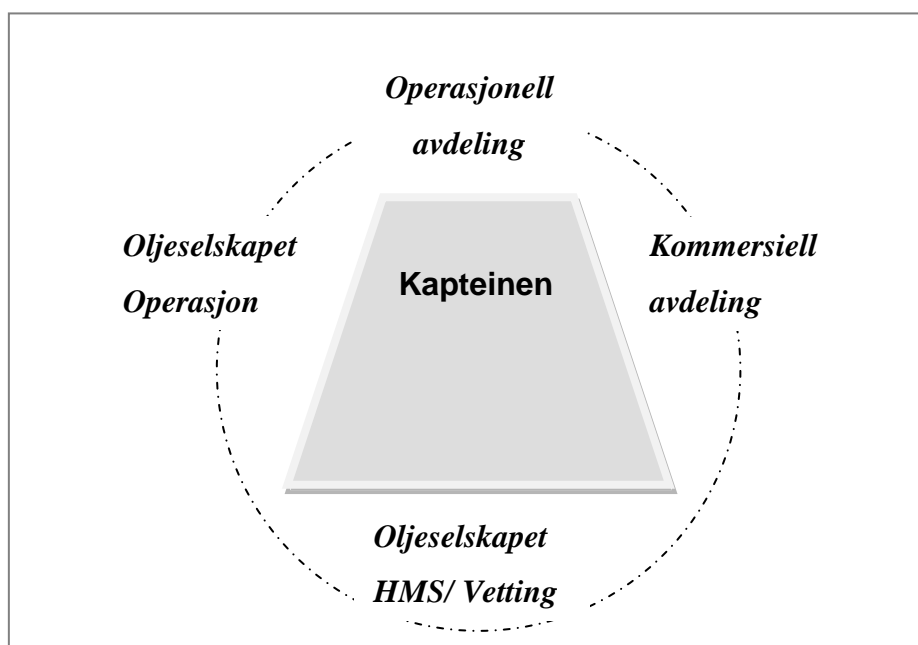


Figur 7.1. Arbeidsdelingen og det sosiale hierarkiet ombord.

Som figur 7.1 viser er kapteinen den øverste lederen. Under kapteinen har man overstyrmann og maskinsjef. Disse tre utgjør ledelsen ombord, og jeg valgt å kalle disse *ledende offiserer*. Det er et tett samarbeid mellom disse i form av jevnlig møter. Stillingen som junior styrmann er spesiell for bøyelast. Under lasting offshore har vedkommende ansvar for det *dynamiske posisjoneringssystemet* (DP). Overstyrmannen har ansvar for dekk, lasting/lossing og er medisinsk ansvarlig ombord. Maskinsjefen har ansvar for det tekniske utstyret gjennom vedlikehold og reparasjoner. Overstyrmann og maskinsjefen har 2 styrmenn under seg som er rangert etter orden. Disse har sine ansvarsområder, og de rapporterer til sine respektive ledere. Det øvrige mannskapet ombord er matroser.

7.1.2 Beskrivelse av relasjonen til land og oljeselskap

Det foregår mye kommunikasjon inn og ut av skipet, og i hovedsak er det kapteinen som står ansvarlig for denne. Den hyppigste kontakten går mellom landorganisasjonen og oljeselskapet. Figur 7.2 illustrerer hvem kapteinen har kontakt med.



Figur 7.2. *Kontakt og kommunikasjon mellom land og sjø*

Kapteinen har kontakt med både den kommersielle avdelingen og sikkerhetsavdelingen i oljeselskapet. Kontakten avhenger av hvilken type kontrakt man seiler under. Seiler skipet under tidscertepartier, har oljeselskapene kommersiell ledelse over skipet og gir kapteinen instruksjoner om skipets beskjeftigelse. En offiser forklarte: *"Ja, vi har kontakt hver dag. De som styrer operasjon. Det tekniske går fra rederiet"* (Offiser 2). Rederiet har alltid operasjonell ledelse over skipet. Dette betyr at de svarer for alt som har med driften av skipet³⁰. Dersom skipet seiler under en COA avtale så vil all kommunikasjon gå mellom skipet og landorganisasjonen. Da er det den kommersielle avdelingen som gir kapteinen beskjed om hvor skipet skal gå og hvilken tid det skal komme frem.

7.1.3 Kapteinens rolle og ansvar

Kapteinen er formelt rederiets representant ombord. Som beskrevet i kapittel fire, er kapteinen gitt det overordnede ansvaret for sikkerheten ut i fra gjeldene lovverk. Kapteinen skal sørge for at skipet er vedlikeholdt og i god stand. Offiserene forklarte at kapteinen skal

³⁰ Unntaket er dersom skipet er under en "bare boat" certeparti hvor oljeselskapet overtar rederfunksjonen og dermed også står for driften (Bull & Falkanger, 2004).

ha oversikt over alt som skjer på skipet, og alltid være tilstede under kritiske operasjoner, som lasting, lossing og loskjøring. Dette gjør derfor at kapteinen ofte får svært lange arbeidsdager. Som en offiser uttalte: *"Du er på jobb 24 timer i døgnet – avhengig hvor mange havneanløp du har."* (Offiser, 2). Kapteinen har også ansvaret for det rent administrative arbeidet ombord. Dette innebærer ansvaret for å sette opp budsjetter for skipet, og alt øvrig papirarbeid ombord. Papirarbeidet relatert til sikkerhet har de siste årene økt kraftig både som konsekvens av oljeselskapenes økte krav, men også økte kontroller fra blant annet havnestat. Flere av kapteinene ytret bekymring over denne utviklingen, siden dette gjorde at de fikk mindre tid til faktisk å fungere som en leder, og være tilstede ombord. En offiser uttalte: *"Det blir dessverre bare mer og mer – kommunikasjon tar mer og mer tid og du får dermed mindre tid til å få et overblikk over båten selv. At du blir opphengt i kontorjobben – det er minuset"* (Offiser, 5).

7.2 Forståelse for målkonflikter

7.2.1 Anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i bøyelast

Den generelle forståelsen av forholdet mellom økonomi og sikkerhet blant de ledende offiserene var preget av at de ikke var motstridene størrelser. Flere fremhevet at de opplevde at sikkerhet i dag har høy prioritet. De påpekte at de opplevde det annerledes tidligere. En typisk uttalelse var: *"Det har blitt bedre og bedre. Tidligere var det slik at dersom det begynte å koste... I dag er det ikke så mye fokus på det, men heller på sikkerheten"* (Offiser, 3). Samtidig var det flere som påpekte at de opplevde at det kunne være utfordringer knyttet til investeringer i forbedrende utstyr. Et typisk utsagn var: *"Det er ikke til å skyve under en lav stol at kommer du med to forslag hvor det ene koster 1000 og det andre koster 200.000 så skal det vurderes. Det er jo butikk det skal gå rundt"* (Offiser, 1). Offiserene fremhevet allikevel at de opplevde at sikkerhet hadde høy prioritet i deres organisasjon.

Et trekk ved det innsamlede datamaterialet fra de ledende offiserer, er et skille mellom dataene samlet inn på land og ombord. Generelt uttrykte offiserene intervjuet på land eksplisitt at målkonflikter ikke ble ansett som en aktuell problemstilling. Allikevel

kunne den mer implisitte uttalelsen peke i retning av at det kunne eksistere målkonflikter. Ombord ble målkonflikter i større grad også eksplisitt anerkjent. Slik jeg oppfattet det var den en generell oppfatning at målkonflikter først og fremst ble forstått som en *teoretisk problemstillingen*, som ikke hadde noen relasjon til en operasjonell hverdag. Det typiske svar var at det eksplisitte svar var at *"sikkerheten kommer først"*. Jeg opplevde allikevel at enkelte uttalelser eller situasjoner som det ble vist til, kan åpne for en fortolkning av at de opplevde målkonflikter som et dilemma⁴. Dette kan sees ved at de implisitt uttrykte at i enkelte situasjoner var hensynet til å holde operasjonen i gang viktigst. Et eksempel på en slik typisk uttalelse var:

"Når jeg begynte så hørte man lenge at, så lenge man har last så skal man få den unna først – det var litt sånn koste hva det koste vil, mens i dag er det mer fokus på sikkerhet. Det er klart at man må forsøke å komme frem i tide" (Offiser, 3).

Utsagnet viser til at de implisitt eller underforstått uttrykte at produksjon er viktig, men at de likevel eksplisitt uttrykker at hensynet til sikkerhet kommer først. Et annet eksempel på en slik uttalelse var: *"I dag er det mer fokus på sikkerhet, men det er klart man må forsøke å komme frem i tide. Så lenge man legger det frem på en god måte er det ikke noe problem"* (Offiser, 2). Jeg mener at de implisitte eller underforståtte uttalelsene om at "man må forsøke å komme frem i tide" viser til en forståelse at det å møte krav til produksjon er viktig. En implisitt forståelse for at kravet til produksjon er viktig var relatert til lasteoperasjon offshore. Enkelte av offiserene opplevde at kravet til å holde operasjonen i gang kunne være tilstede ved enkelte lasteoperasjoner offshore. Jeg vil komme tilbake til dette gjennom presentasjonen av håndtering av målkonflikter.

Den eksplisitte forståelsen for målkonflikter blant de ledende offiserenes forståelse var preget av at målkonflikter ikke finnes eller at de er håndtert. Den implisitte, underliggende forståelsen peker i retning av at i enkelte situasjoner kan hensynet til "det å få lasten av gårde" oppleves som et dilemma. Det kan imidlertid se ut til at dette "dilemmaet" ikke er bevisst, eller bare delvis bevisst. Dette er en indikasjon på at målkonflikter er noe man forholder seg til i en operasjonell hverdag. Dette vil videre illustreres gjennom håndtering av målkonflikter.

7.3 Håndtering av målkonflikter

7.3.1 En historie fra sjøen – målkonflikter i en operasjonell kontekst

For å illustrere målkonflikter i en operasjonell kontekst, vil jeg fortelle om mine observasjoner fra oppholdet til sjøs.

På turen jeg hadde til sjøs fikk jeg mulighet til og selv å observere det samspillet som kreves for å gjennomføre en lasteoperasjon offshore. Oppdraget var å hente last på et felt i Nordsjøen på britisk side fra en FPSO³¹. Skipet var allerede før start en dag forsinket, fordi det forrige oppdraget tok lenger tid enn planlagt. På vei ut ble det under en rutinekontroll oppdaget at nødstengingsventilen til lasteutstyret ikke fungerte. Dette ble forklart som en viktig barriere dersom det skulle oppstå en kritisk situasjon som krevde at man raskt måtte koble seg av. Dersom man ankommer feltet med defekt utstyr, kan skipet ikke motta last, og leieinntektene til rederiet stoppes helt til man får det i orden. I ytterste konsekvens må produksjonen på plattformen stoppes. Heldigvis ble problemet denne gangen oppdaget tidlig, slik at mannskapet hadde en mulighet til å fikse problemet før vi ankom oljefeltet. Etter middag var det god stemning – problemet var løst og skipet var i rute.

Tidlig neste morgen ankom vi feltet og startet innseilingen. Sjøen lå blikkstilte og mannskapet fortalte meg at dette faktisk kan være en utfordring, fordi det ikke er vind som skipet kan ligge opp i mot. Oppkoblingen gikk etter planen og alt så ut til å gå svært bra inntil vårt skip flyttet seg som følge av strømforholdene. Situasjonen ble beskrevet som spesiell, og retningslinjene gav ingen entydig løsning. Offiserene

³¹ FPSO = *Floating Production Storage and Offloading*. Dette er en skip som både kan benyttes til produksjon av olje, og til lagring (Url 1).

på vårt skip kom i fellesskap med skipet vi lastet i fra, frem til en løsning. Offiserene fremhevet at dette kanskje kunne være et eksempel på en situasjon hvor målkonflikter potensielt kunne oppleves som et dilemma. Dette tiltaket fungerte bra inntil havstrømmen plutselig økte, og vårt skip kom nærmere det andre skipet. Dette ble omtalt som en kritisk situasjon. Jeg var på broa og observerte samarbeidet mellom offiserene og hørte samtidig kommunikasjonen med FPSOen over radioen. Det var en stresset stemning og det ble diskutert løsninger slik at de slapp å koble fra. Jeg fikk et inntrykk av at de forsøkte å finne løsninger slik at de kunne fortsette lastingen. Det var bare fire timer lasting igjen, og en avkobling ville forsinket operasjonen ytterligere. Omsider klarte de å komme seg innenfor sikkerhetssonen igjen, men skipet oppførte seg ikke konsekvent. Etter mye frem og tilbake tok offiserene på vårt skip beslutningen om å koble i fra. De forklarte etterpå at dette ikke var en lett avgjørelse og at de andre var veldig gira på å holde operasjonen i gang. Jeg fikk et inntrykk av at slike avgjørelser måtte forklares omstendelig ovenfor alle parter – fordi ingen ønsker at operasjonen skal ta lenger tid enn nødvendig. Etter avkoblingen ventet vi på at strømmen skulle skifte. Det gikk mot midnatt. Skipet fikk beskjed fra FPSOen at de var i trøbbel og at vi derfor ikke kunne gjenoppta operasjonen før dagen etter. Offiserene forklarte at siden feilen nå lå hos de andre, så sto taksameteret og gikk for rederiet, mens mannskapet fikk en sårt trengt hvile. De sa samtidig at det ikke var lett å være de på den andre siden – der ble det jobbet intenst for å løse problemet.³²

Historien illustrer at ledende offiserene må forholde seg til kommersielle hensyn i deres hverdag, i tillegg til rene operasjonelle hensyn. Jeg fikk inntrykk av at offiserene var klar

³² Beskrivelsen av historien er min fortolkning av det jeg observerte. Jeg confirmerte min forståelse med offiserene.

over at enkelte av beslutningene de tar, kan få kommersielle konsekvenser. For eksempel dersom skipet ankommer feltet med defekt utstyr så går skipet off-hire. Dette illustrerer hvordan målkonflikter kan oppfattes som et *dilemma*. Dette vil si at beslutninger som fattes kan potensielt trekkes i ulike retninger – skal man koble fra, eller skal man forsøke å holde operasjonen i gang. I det aktørene tar beslutningene så *vet* man ikke utfallet, men man fatter beslutningen på grunnlag av det man tror er den beste løsningen. De ledende offiserene tok beslutningen om å koble i fra når de anså at risikoen ikke var akseptabel. Offiserene mente at dette kunne være eksempel på en målkonflikt, hvor man må veie hensynet til sikkerhet opp i mot hensynet til produksjon. Dette illustrerer at målkonflikter kan sees som en reell problemstilling i en operasjonell hverdag.

7.3.2 Håndtering av målkonflikter i en operasjonell hverdag

Hvordan de ledende offiserene forholder seg til, og håndterer målkonflikter på kom tydeligst frem under lasteoperasjon offshore. Gjennomføringen av lasteoperasjonen offshore er delvis styrt av retningslinjer og prosedyrer skipet får fra oljeselskapene. Disse er ofte samkjørt og delvis standardisert opp i mot retningslinjene fra rederiet. Retningslinjene angir grenser for når en lasteoperasjon kan starte, og angir grenser for når man bør koble fra. Dataene peker i retning av at retningslinjene kan karakteriseres som *skjønnsbaserte*. Retningslinjene angir en grense, men gir offiserene myndighet til å bedømme situasjonen. Dette gjør at når offiserene skal ta en avveining av risikoen ved å starte eller koble i fra, er dette i stor grad deres vurdering av den konkrete situasjon, og følgelig deres beslutning. Dette sitatet illustrer en slik forståelse:

”Det er din vurdering. Det er jo litt forskjellig å gå inn i en lastebøye når været er på vei opp enn når det er på vei ned. Så sånne ting må man ta hensyn til, kanskje du ligger litt lenger enn det som er retningslinjene for da vurderer du situasjonen som litt annerledes. Så lenge du ligger godt” (Offiser, 5).

Sitatet illustrer hvordan beslutninger i stor grad er basert på offiserenes skjønn. Offiserene fremhevet at det i stor grad var en beslutning som måtte fattes på bakgrunn av den enkelte situasjon, og den enkelte offiserens kunnskaper. Et annet eksempel var:

”Det er helt din vurdering. Man kan støtte seg på lokale ting som værmeldinger, los, agent og havnemyndigheter – men du må også lære deg å kjenne din båt. Noen

er lunefulle og andre er det ikke. Det er bare sånt som du må lære deg.”
(Offiser, 2).

Slik som sitatet viser så er beslutningen først og fremst den enkelte offiserens, men offiserene kan også støtte seg til annen informasjon for å fatte slike beslutninger. Dette kan tolkes i retning av at mangel på tydelige retningslinjer har gjort at det har blitt utviklet mer kulturelle normer på hva som er sikkert eller ikke sikkert. Dette kan for eksempel være at du ”ligger godt” eller at ”du kjenner din båt”. Offiserene fremhevet at støtte for deres beslutninger var viktig for å ivareta sikkerheten.

Gjennom samtalene med offiserene fikk jeg inntrykk av at det i enkelte situasjoner kunne være visse forventninger knyttet til å holde produksjonen i gang. Enkelte opplevde at i visse tilfeller kunne de på plattformen ønske å holde produksjonen i gang. En forklarte: *”De har jo et ansvar ovenfor sine partnere for å holde tingene i gang”* (Offiser, 1). Bølgehøyden får offiserene oppgitt i fra plattformen. Flere av offiserene fortalte at det verserte en spøk om at når bøyen på plattformen var i ferd med å bli full, så gikk bølgehøyden ned. Bølgehøyde er en viktig indikator på når man skal koble opp, eller koble fra, basert på gitte retningslinjer. Flere fortalte at de i blant var i tvil om oppgitt bølgehøyde i fra plattformen var den reelle bølgehøyden, og at de i slike situasjoner var nødt til å gjøre en selvstendig vurdering.

Enkelte uttalelser kan tolkes i retning av at grensene for hva offiserene selv oppfatter som sikkert, i enkelte situasjoner kan bli påvirket av forventninger om å holde operasjonen i gang. Et eksempel var: *”Det går mer på skjønn... Ja, kanskje du får last i båten på en forsvarlig måte, så du er ikke reckless for å si det sånn. Du vet hvor grensen går”* (Offiser, 4). Offiserene understreket at den akseptable sikkerhetsgrensen aldri ble overtrådt, men de viste til at i enkelte situasjoner så kunne det vist større hensyn til sikkerhet. Felles for slike situasjoner er tilfeller hvor *”det er noe som skal hjem i havn”*. Dette kunne være dersom det var mannskapsskifte, eller dersom en last som skulle frem.

Uttrykket om at ”lasten skal frem” gikk igjen blant flere av offiserenes uttalelser. ”Det å få lasten av gårde” ble fremhevet som svært viktig. En forklarte: *”Det er veldig viktig, å få lasten av gårde... Det er nødt til å virke – det er det vi lever av”* (Offiser, 5). Han fremhevet at det var viktig at lastepumpen virket. Dersom denne ikke virket så fikk

man ikke ta last. Dersom det var problemer med lastepumpen så opplevde han at dette hadde stor prioritet fra landorganisasjonen også. Offiserene understreket flere ganger at det å ivareta hensynet til produksjon var viktig. De fremhevet at det var det som alle levde av. Enkelte påpekte også at de ønsket å gjøre ”en god jobb”, men at de alltid viste hvor sikkerhetsgrensen gikk. En sa: *”...du er jo alltid interessert selv også å drive det mest mulig effektivt innenfor de forsvarlige rammer. Men du lar det jo ikke gå utover sikkerheten”* (Offiser, 5). Mitt generelle inntrykk er at offiserene hadde stor lojalitet for å holde operasjonen i gang. Enkelte offiserer fortalte at det i perioder med mye dårlig vær ble mange av- og påkoblinger. De opplevde det da som vanskelig å opprettholde hviletiden. De forklarte dette med at under slike kritiske lasteoperasjoner går offiserene doble skift. Dersom operasjonen overskrider den planlagte tiden kan dette gjøre det vanskelig å opprettholde hviletiden. At de har stor lojalitet til å holde operasjonen i gang reflekteres i utsagnet: *”Men du gjør det allikevel. Vi man jo ha last på båten – det er det vi tjener penger på”*(Offiser, 4). De uttalte selv at de ikke opplevde at det gikk utover sikkerheten, men vektla at rammebetingelsene kunne vært bedre. Et annet eksempel var:

”Jeg har vært med på operasjoner hvor været bare har blitt verre og verre og det har vært problemer å koble fra. Det gikk bra, men sikkerhetsmessig var det over grensen. Det kunne fort ha skjedd noe, da ville det vært vår feil – det er en del av gamet” (Offiser, 4).

Sitatet viser at offiserene ser det som sitt ansvar å ta gode beslutninger som ivaretar sikkerheten. Gjennom samtaler var det et generelt inntrykk at offiserene attribuerte ulykker eller feilhandlinger til menneskelig svikt. Dette kom blant annet i samtaler om Statfjord A hendelsen, hvor flere fremhevet at det var en svikt hos de ombord ved at de ikke oppdaget at skipet ikke mottok last.

7.3.3 Kapteinens *reelle* myndighet

Kapteinen er som tidligere beskrevet den som har det overordnede formelle ansvaret for sikkerheten. I tråd med den foregående beskrivelsen så anser offiserene det som sitt ansvar å ivareta sikkerheten. Dette kan også sees gjennom manualene og retningslinjene fra oljeselskapene, som særlig gir kapteinen myndighet til å vurdere situasjonen. Dette innebærer at kapteinen kan velge ikke å starte operasjonen eller avbryte operasjonen,

dersom vurderingen er gjort på bakgrunn av hensynet til sikkerheten, selv om forholdene er under de angitte grensene. En offiser forklarte: *”Til syvende og sist er manualene formulert sånn at dette er grensene, men det er opp til kapteinen å vurdere”* (Offiser, 1).

I samtaler med ledende offiserene spurte jeg om de kunne ”si nei”, dersom de vurderte at situasjonen kunne gå utover sikkerheten. Svarene var preget av at når offiserene tok en beslutning, så ble dette respektert både fra rederiet og oljeselskapet. Flere påpekte at dette var viktig. Et sitat illustrerer dette:

”Ja, det føler jeg og det er det ingen som kan ta fra meg. Dersom jeg mener at det går på sikkerheten løs så er det ikke noen forhandlinger. For dersom det hadde vært slik så hadde ikke min funksjon på båten vært tilstede heller” (Offiser, 5).

Flere av offiserene sa samtidig at slike beslutninger ikke var enkle. De fremhevet at det særlig kunne være utfordrende for nye offiserer som har liten erfaring. Erfaring ble fremhevet som en viktig egenskap for å ivareta sikkerheten, siden beslutningene i stor grad er basert på offiserenes eget skjønn. Til tross for at offiserene mente at deres beslutninger ble respektert, var det flere som påpekte at de opplevde en forventning til at man for eksempel skulle forsøke. En sa:

”Det er, du kan jo føle et visst press og at noen ønsker at du skal gjøre det. Men derifra og til du gjør det – det er jo jeg som bestemmer. Det er ingen som har sagt til meg at dersom du ikke gjør det så pekefingeren – aldri. Undertonen kan kanskje være sånn at, faen det bør du gjøre, folk har gjort det før deg. Men det er greit at andre har gjort det og vært heldige, men jeg gjør det ikke, sier jeg da” (Offiser, 2).

Offiserene mente at de aldri følte seg direkte presset til å gjennomføre en operasjon som etter deres skjønn ikke ivaretok sikkerheten. Enkelte fremhevet at avgjørelser om å koble av, eller og ikke koble opp, ofte måtte forklares omstendelig i etterkant. De forklarte også at ingen ønsker at operasjonen skal ta lenger tid enn nødvendig. Et eksempel er at dersom offiserene valgte å koble fra, enten når man var på grensen eller litt under så opplevde det at det ble *”en del spørsmål i ettertid”*. Som observasjonene fra oppholdet ombord viser så kan en avgjørelse om å koble fra oppleves av offiserene som noe som ”ikke er godt likt”. Jeg fikk inntrykk av at dette var medvirkende til at offiserene drøydte i det ytterste før de valgte løsningen med å koble i fra. Enkelte av offiserenes uttalelser peker i retning av at de

i enkelte situasjoner ikke følte at de hadde den reelle muligheten til og ”sette foten ned” eller ”nekte”, selv om de vurderte at situasjonen ikke i tilstrekkelig grad ivaretok sikkerheten. Et eksempel på en slik situasjon er dersom skipet ligger til havn, og operasjonen tar lengre tid enn antatt. Offiserene forklarte at man forlangte ikke å stoppe operasjonen i slike tilfeller. Offiserene forklarte: *”Operasjon vil tjene penger og charter ha båten. Dersom vi forlanger en time-out så blir det noen ubehagelige dager og vi må gi en ordentlig forklaring på det”* (Offiser,7). Dataene kan peke i retning av at offiserene ikke alltid følte at de var i *posisjon* til å ivareta det ansvaret som et gitt dem, gjennom å ha det ”overordnende ansvaret for sikkerheten”.

7.4 Oppfatning av relasjonen til oljeselskapene

7.4.1 Oljeselskapenes innflytelse på operasjon gjennom kontrakt

Offiserene fortalte at det var noe varierende hvilken kontakt de har med oljeselskapene. Dette kan sees i sammenheng med at det kun er under de langsiktige tidscertepartier at oljeselskapet har direkte kontakt med skipet. Under COA avtaler eller spotavtaler får landorganisasjonen instruksjoner fra oljeselskapene, som de kommuniserer videre til skipet. I intervjuene kom det frem at rollen som både *”rederiets mann”* og *”befrakters mann”* i prinsippet kunne være en utfordring. En offiser forklarte det på følgende måte:

”Som kaptein er du både rederiets og charters³³ mann. Det kan være litt turbulent siden du står i midten og må rapportere til begge to. Stort sett er det ikke noe problem... Men det er jo klart at jeg vil please charter, da tar jeg ikke taubåt – så går det kanskje galt og da vil rederiet spørre hvorfor du ikke valgte taubåt, for det er de som må betale for skaden. Og da står du der da, du skal please å ta vare på begge to” (Offiser, 2).

Risikofordelingen i kontraktene er fordelt mellom partene. Slik som sitatet illustrerer så kan denne risikofordelingen potensielt gjøre det utfordrende for offiserene. De ønsker å ha en

³³ Charter er engelsk ord for befrakter

god relasjon til begge parter. Offiserene fremhevet at deres lojalitet først og fremst var til rederen.

Under samtalene spurte jeg offiserene om de hadde kjennskap til kontraktene, og om disse ble benyttet aktivt i praksis. De fleste offiserene hadde noe kjennskap til kontraktene og forklarte at de alltid hadde en kopi ombord, men at de sjelden ble benyttet i praksis. Offiserene forklarte også at de fikk instruksjoner enten fra landorganisasjonen eller direkte fra oljeselskapet. Under samtalene spurte jeg også om offiserene opplevde noen forskjell på operasjonen gjennom ulike typer kontrakter. Enkelte offiserer mente det var en forskjell på de lange og korte. En sier: *”Ja, det avhenger om de er lange eller korte. Sikkerhetskravene, rapporteringen – er strengere på de lange. På de lange så lærer man seg også de å kjenne og det er viktig”* (Offiser, 2). På de lange kontraktene fortalte de at det var mye kontakt mellom oljeselskapet og skipet. Enkelte av offiserene fremhevet at de mer kortsiktige avtalene, som COA og spotavtale, kunne være utfordrende med hensyn til planlegging av et langsiktig vedlikehold. De forklarte at svært ofte så fikk de ikke vite om det neste oppdraget før det pågående oppdraget var fullført. Dette kan indikere at eventuelle målkonflikter mellom økonomi og sikkerhet er en særlig utfordring på spotkontrakter og COA kontraktene.

Den generelle holdningen til off-hire var et det ikke var *”populært”* verken ombord eller på land. En offiser forteller om en situasjon hvor de hadde gjort en midlertidig reparasjon for å slippe å avbryte operasjonen. Offiseren beskrev denne løsningen som en midlertidig løsning. Denne løsningen mente offiserene selv potensielt kunne bli definert som en *”high risk”* dersom skipet hadde blitt stoppet i havnestatskontroll. Offiseren uttalte: *”Det var gjort med viten fra skipets inspektør for [å unngå] off-hire. Så du gjør en del for å unngå det”* (Offiser, 6). Enkelte fremhevet at off-hire kunne potensielt medføre at det ble en konflikt mellom inntjening og hensynet til sikkerheten. De påpekte at man aldri ville bryte sikkerhetskrav for å unngå slike situasjoner. En offiser sa: *”Jeg vil ikke si avviker fra sikkerhetskravene for å holde deg on-hire – for det er så store konsekvenser ute og går så det vil verken du, rederiet eller operatør* (Offiser, 5). Flere viste til at dette i enkelte tilfeller kunne føre til at man søkte mer kortsiktige løsninger for å unngå off-hire og holde skipet operasjonelt. De forklarte at det aldri gikk utover sikkerheten, men at slike krav kunne

potensielt føre til en konflikt mellom hensynene til produksjon og sikkerhet. En forklarte: *”Jeg tror at alle som jobber på disse båtene er innstilt på å gjøre det beste ut av enhver situasjon. Så vil jeg jo også si at sånne situasjoner ikke burde være en off – hire situasjon. For da er det jo i alle fall ingen spørsmål om det er en konflikt mellom inntjening og sikkerhet”*(Offiser, 5).

7.4.2 Opplevelse av oljeselskapenes krav

Et fellestrekk ved offiserenes opplevelse av oljeselskapenes krav var at de syntes at kravene har blitt stadig strengere og mer rigide de siste årene. Offiserene mente at vetting var kommet for å bli, siden det er oljeselskapene som stiller dette som et krav og betaler for transporten. En sa: *”Det er jo litt sånn at det er den eneste måten å overleve på. Det er kunden som vil vette båten og da må man vedlikeholde og holde det oppe”* (Offiser, 3). Blant offiserene var det en felles opplevelse av vetting som kan karakteriseres som *todelt*. Dette sitatet kan betraktes som typisk:

”Det virker kanskje litt delt. Men det som er sikkert er at etter det ble innført har båtenes tilstand gått oppover. Rederiet må følge opp, for å få butikken til å gå. På den andre siden så er det for mye og mangel på samkjøring for alle er jo opptatt av det samme”.

Alle offiserene hadde en oppfatning om at sikkerheten hadde blitt mye bedre etter at oljeselskapene startet med vettinginspeksjoner. Samtidig så fremhevet offiserene en frustrasjon over at kravene som oljeselskapene stiller ikke var like, og at det generelt ble for mange inspeksjoner. En uttalte:

”Vettinginspeksjonene er en pain in the ass for alle som jobber på tankskip. Det er ikke alltid en objektiv vurdering av båten. Du kan ha en vetting den ene dagen og får null funn også kan du ha en vetting neste dag og få ti – og da er det noe som ikke rimer. Enten så gjorde han dagen før en dårlig jobb, eller så var den andre litt for keen” (Offiser, 6).

Den siterte offiseren fremhevet at alle oljeselskapene ønsket å gjøre sin egen inspeksjon. Offiseren stusset over at oljeselskapene ikke hadde troverdighet til hverandre. Etter hans skjønn så kontrollerte oljeselskapene i bunn og grunn det samme. En annen offiser fortalte om en episode hvor en vettinginspektør hadde kommet samtidig som havnestatskontroll.

Da hadde vettinginspektøren satt seg ned og ventet, mens de fra havnestatskontrollen hadde kontrollert skipet og etter havnestatskontrollen hadde gått, gjorde vettinginspektøren omtrent det samme. Flere mente at de ikke alltid opplever vettinginspeksjonen som en objektiv vurdering av tilstanden ombord. De viste til at selv om et oljeselskap hadde valgt å benytte et skip på grunnlag av en inspeksjon, så kunne et annet oljeselskap nekte å benytte skipet på bakgrunn av den samme rapporten.

Offiserene mente at vetting ikke bidrar til å øke sikkerheten ombord, men at oljeselskapene kun kontrollerer den eksisterende standarden. En offiser sa:

”Det er jo ikke innoverende, de kommer ikke med nye ting. De bare sjekker eksisterende ting, om det er i orden. Så det hever jo ikke sikkerheten med nytenkning. Det bare [kontrollerer] at det eksisterende er oppe og går” (Offiser, 4).

Offiserenes oppfatning om vetting kan derfor tolkes i retning av at vetting ikke totalt sett bidrar positivt til et mer kontinuerlig sikkerhetsarbeid. Offiserene påpekte også at vettinginspeksjonene bidrar til økt arbeidsmengde ombord. Vettinginspeksjonene kommer på toppen av alt annet papirarbeid, samt øvrige kontroller fra havnestat og klasseselskap. Offiserene beskrev at det opplevdes som om det var *”en vetting i hver havn”*. Offiserene fortalte at forberedelsene til en vettinginspeksjon var tidkrevende. Offiserene fremhevet at det var svært viktig at skipet så *”rent og pent ut”*, fordi dette kunne bidra til at vettinginspektøren ikke var så *”keen på å finne noe”*. Offiserene fortalte om hendelser hvor vettinginspektøren hadde satt en anmerkning på tilstanden i maskinen, fordi det *”var for rent”*. De fortalte at inspektøren så dette som et tegn på at det hadde vært en oljelekkasje noen dager før, og mente derfor at dette indikerte en lav sikkerhetsstandard. Offiserene uttrykte generelt stor fortvilelse over slik bemerkninger, og det kunne oppleves som om inspektørene i blant var ute etter å finne noe. De uttrykte frustrasjon over de elementer som oljeselskapene legger vekt på. Offiserene fremhevet at etter deres skjønn så gjenspeiler ikke slike dette fokuset det som etter deres skjønn, er viktig for en sikker drift. De fremhevet at for eksempel samarbeid på broa var mye viktigere for en sikker operasjon, men de opplevde at vetting ikke kontrollerer slike elementer.

Offiserene viste også til at vettinginspektøren kommer ombord når skipet ligger i havn. De forklarte at da var man i utgangspunktet i en kritisk fase av operasjonen, og da

anså de det som merkelig at vettinginspektøren skulle få kapteinens fulle oppmerksomhet. Offiserene viste til at de ikke alltid opplevde at inspektøren respekterte hviletiden. De forklarte at inspektøren anså det som forventet at kapteinen skulle være våken når inspektøren kommer ombord, selv om kapteinen kanskje har hatt en langvarig, tidkrevende operasjon.

7.5 Oppsummering

De eksplisitte uttalelsene til de ledende offiserer er preget av at sikkerheten er ivaretatt, og kommer først. Samtidig kan enkelte implisitte eller underforståtte uttalelser peke i retning av at i enkelte situasjoner så oppleves produksjon som viktigst. Det kan se ut til at det eksisterer visse forventninger til å holde operasjonen i gang så langt det er mulig. Informantenes uttalelser peker i retning av at den akseptable grensen i enkelte situasjoner kan strekkes for å holde operasjonen i gang som planlagt. Offiserene er gitt myndighet ut i fra regelverket, kontraktene og retningslinjene til å overprøve alle instruksjoner og bedømme enhver situasjon i forhold til sikkerheten. Offiserene fremhevet at dersom de sier ”nei” så opplevde de at dette ble akseptert av alle parter. Samtidig kan det se ut til at det i blant er forventninger til at man skal forsøke. Om offiserene velger å koble fra under grensen så opplever de at dette må dette forklares omstendelig. Det er en felles forståelse om at ingen ønsker at operasjonen skal ta lenger tid enn nødvendig. Kontraktsregulering kan ha en innvirkning på operasjon. Enkelte fremhevet at de opplevde det som en utfordring å skulle være lojal ovenfor både rederiet og oljeselskapene. Det kan se ut til at de lange kontraktene legger bedre rammebetingelser for prioritering av sikkerheten. Samtidig er off-hire kravene strenge under slike avtaler. Off-hire kravene kan bidra til at grensene i større grad strekkes for å unngå å havne i slike situasjoner. Dette kan gjøre at man heller søker mer kortsiktige løsninger. Offiserene fremhevet at alle som arbeider ombord er innstilt på å gjøre sitt beste, og at slike bestemmelser i prinsippet gjør at det kan oppstå en konflikt mellom inntjening og sikkerhet. Offiserene opplevde oljeselskapenes innflytelse som positive i forhold til sikkerhetsstandarden. Samtidig påpekte de at inspeksjonene innebar en ekstra arbeidsbelastning for de ombord, som kom på toppen av alt annet. De påpekte at de opplevde at enkelte av kravene var for resultatorienterte, og at enkelte av kravene ikke bidro, etter deres skjønn, til en mer sikker drift.

8 Diskusjon og analyse

8.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg diskutere hovedfunnene mine i lys av det analytiske rammeverket jeg presenterte i kapittel tre. Gjennom fremstillingen av det empiriske materiale har jeg fulgt målkonflikter fra øverste ledelsesnivå, gitt som oljeselskap og rederiets landorganisasjon, ned til det operasjonelle nivået og ledende offiserer. Formålet har vært å vise samspillet mellom de ulike nivåene, og hvordan den operasjonelle praksisen blir påvirket av innflytelsen fra de øvrige partene. Valget av organisasjoner har vært styrt av å velge eksempler på *typiske gode* organisasjoner. Formålet har vært å belyse en mer generell problemstilling rundt hvordan relasjonen mellom rederi og oljeselskap ivaretar håndtering av målkonflikter. Dette kan legitimeres ved at både "*Rederiet*", "*Oljeselskapet*" og ledende offiserene forholder seg til flere parter. Diskusjonen og analysen av datamateriale vil være sentrert rundt forskningsspørsmålet om hvordan målkonflikter ivaretas i relasjonen mellom partene i bøyelast, gjennom å belyse hvordan de ulike partene forstår og håndterer målkonflikter. Utgangspunktet for analysen har vært å betrakte målkonflikter som en del av alle organisasjoner (Vaughan, 1996, Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2009). Mine funn peker i retning av at på tross av økt sikkerhetsfokus i bøyelast, kan det se ut som at relasjonene kan være preget av en viss forventning til å tilfredsstille hensynet til produksjon i enkelte situasjoner. Det kan tyde på at dette kan sees som en samvirkende prosess gjennom strukturelle, kulturelle og samhandlingsprosesser i relasjonen mellom partene i bøyelast.

8.2 Metodiske betraktninger om studie av målkonflikter

Som beskrevet i metodekapitlet er dataene samlet inn gjennom bruk av en kombinasjon av halvstrukturerte- og åpne intervjuer og deltagende observasjon. De ulike metodene viste seg å gi ulike *typer* data vedrørende forståelse og håndtering av målkonflikter. Dataene fra intervjuene var generelt preget av en felles forståelse av at målkonflikter ikke eksplisitt opplevdes som en aktuell situasjon, eller at målkonflikter er håndtert. Dette kan sees gjennom at de eksplisitt uttrykte at sikkerheten er ivaretatt, og at hensynet til sikkerhet

kommer først. Dataene fra ledende offiserer peker i retning av at de implisitt uttrykte at i enkelte situasjoner opplevde de at hensynet til å holde operasjon i gang var viktigst. Det kan derfor tolkes i retning av at gjennom en operasjonell hverdag kan målkonflikter oppleves som et dilemma⁴. Funnene indikerer at målkonflikter ikke forstås som et eksplisitt press, men at målkonflikter heller kan forstås som en ”følt” forventning. I datamateriale fra ”mini – feltarbeidet” ombord fremkom distinksjonen mellom de eksplisitte, og mer implisitte forståelsene tydelige. Jeg benyttet deltagende observasjon under oppholdet og deltok i offiserenes hverdagslige gjøremål. Den eksplisitte forståelsen blant offiserene ombord var delvis preget av at de ikke opplevde målkonflikter som et dilemma eller en aktuell problemstilling. Allikevel kunne en mer implisitt forståelsen peke i retning av at i enkelte situasjoner kunne målkonflikter oppleves som et dilemma. Gjennom å delta i, og observere en operasjonell hverdag ervervet jeg meg innsikt i hvordan målkonflikter utarter seg i en operasjonell kontekst. Etter hvert som jeg konfronterte informantene med min forståelse bidro dette til at jeg opplevde at offiserene selv i større grad kunne ”se” målkonflikter. De uttrykte derfor også eksplisitt at målkonflikter kunne oppleves som et dilemma. Hopkins (2006) har fremmet en slik metode ved å konfrontere informantene med forskerens analyse, for og på den måten kunne verifisere sin egen analyse. Som mine data kan indikere, så fremhever Hopkins at organisasjoner ofte kan bli ”blinde” for egen kultur, på den måten at det underliggende nivået er implisitt, som betyr at de ikke har ”ord” for det eller ikke er det eksplisitt bevisst (Hopkins, 2006). Det kan derfor se ut til at deltagende observasjon er en mer fruktbar metode for å studere målkonflikter i organisasjoner. Richter (2001) har påpekt nødvendigheten av å ta tak i det *usagte*, da dette kan gjenspeile en felles forståelse som gir mening eller begrunner hvorfor vi gjør som vi gjør. Hun fremhever at forskeren i studier av sikkerhet må fokusere på det implisitte, og det som er tatt for gitt på tvers av arbeidsfellesskap, fordi det kan være akkurat her den reelle risiko ligger ”skult” (Richter, 2001).

8.3 Forståelse av målkonflikter

For å undersøke hvordan relasjonen mellom partene i bøyelast ivaretar håndteringen av målkonflikter, har jeg undersøkt hvordan de enkelte partene forstår og håndterer målkonflikter. Jeg har analysert partenes forståelse av målkonflikter i organisasjonen som en del av organisasjonskulturen. Tidligere forskning fremhever at målkonflikter aktivt må anerkjennes av organisasjonen som helhet for å håndteres (Reason, 1997, Rasmussen 1997, Hudson, 2003). Mine funn peker i retning av at det var en forskjell mellom de eksplisitte forståelser, og de mer implisitte, underforståtte forståelser for målkonflikter. Jeg har sett dette i lys av Schein (2004) sine kulturelle nivåer i organisasjonskulturen, hvor det eksplisitte nivået referer til de "uttalte antagelsene", og de implisitte, underliggende forståelsene referer til de "underliggende antagelsene". I henhold til Schein (2004) referer de "uttalte antagelsene" til gruppens delte verdier og holdning. De "underliggende antagelsene" er en implisitt, delvis ubevisst og "tatt-for-gitt" tro som er veiledende for den *faktiske* handlingen. Dette kan derfor sees i lys av Argyris og Schöns (1978) begrep "theories-in-use". I forhold til håndtering av målkonflikter er de "underliggende antagelsene" viktige, da disse kan sies å være bestemmende for hvordan organisasjonen balanserer hensynene mellom økonomi og sikkerhet i praksis.

Generelt var graden av anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter større hos "*Oljeselskapet*" enn hos "*Rederiets*" landorganisasjon og blant ledende offiserer. Det var en delt oppfatning blant informantene i "*Oljeselskapet*" at økonomi og sikkerhet var motstridene størrelser, og at målkonflikter var en aktuell problemstilling. De åpnet for at det kunne være målkonflikter i egen organisasjon i forhold til bøyelast, men fremhevet at det var en felles forståelse i organisasjonen om at hensynet til sikkerhet ikke skal kompromitteres. De eksplisitte uttalelsene, eller de "uttalte antagelsene" peker derfor i retning av å anerkjenne målkonflikter. De anerkjente at målkonflikter kunne sees som en relevant problemstilling i bøyelast, og mente at målkonflikter kunne bidra negativt til utviklingen av en sikkerhetskultur. De viste til at på bakgrunn av en slik vurdering, var de nå i ferd med å gjennomføre endringer for å bedre ivareta målkonflikter.

I "*Rederiets*" landorganisasjon var forståelsen av forholdet mellom økonomi og sikkerhet ansett som ikke motstridende størrelser. Den eksplisitte eller "uttalte antagelsene"

preget av ikke å anse målkonflikter som en aktuell problemstilling. Den eksplisitte forståelsen bar preg av å forstå sikkerhet som ivaretatt, og derfor ble målkonflikter ikke oppfattet som en reell utfordring i deres organisasjon. De viste til at sikkerheten alltid kommer først, og at sikkerheten er ivaretatt gjennom oljeselskapenes krav og formelle sikkerhetsstyringssystem.

Blant ledende offiserer var det en forskjell i de eksplisitte og implisitte forståelsene for målkonflikter. Den eksplisitte forståelsen, eller de ”uttalte antagelsene”, var preget av at målkonflikter ikke var ansett som en aktuell problemstilling. Dette kan sees gjennom uttalelser som fremhever at sikkerheten er ivaretatt. Den implisitte forståelsen, eller de ”underliggende antagelsene” peker imidlertid i retning av at i enkelte situasjoner så er hensynet til produksjon viktigst, og at målkonflikter kan oppleves som et dilemma i operasjonell hverdag. Det kan se ut til at ledende offiserer kan oppleve en forventning til å møte kommersielle målsetninger. Dette kan sees gjennom uttalelser som ”lasten må jo frem”. Det kan derfor tyde på at målkonflikter er noe offiserene må forholde seg til igjennom en operasjonell hverdag. Analysen av mine funn kan peke i retning av at målkonflikter eksisterer i rederiet på den måten at hensynet til produksjon: ”å få lasten fram”, var en felles og ”underliggende antagelse” implisitt i organisasjonen. I henhold til det eksplisitte kulturelle nivået, eller de uttalte antagelsene, var sikkerhet viktigst i rederiet. Disse implisitte og eksplisitte hensynene må ledende offiserer veie mot hverandre i den operasjonelle hverdagen. Samlet sett er det derfor et skille mellom de ”uttalte antagelsene” og de mer ”underliggende antagelsene” i relasjonen mellom partene.

8.4 Håndtering av målkonflikter

8.4.1 Kontraktsregulering og målkonflikter

Mitt materiale kan indikere at incentivstrukturene som er gitt fra kontrakt kan sees som kilder til kommersielt press, og således gi et negativt incentiv til prioritering av sikkerhet. Tidligere forskning har fremhevet at økonomiske incentiver i kontrakter kan påvirke sikkerhetsarbeidet negativt. Forskningen viser til at økonomiske incentivstrukturer kan således bidra til at hensynet til produksjon favoriseres, fremfor å bruke mer tid til å øke motstandsdyktigheten i systemet. Incentivstrukturer kan for være bestemmelser som medfører at ikke-operative perioder, blir trukket fra i inntekten til selskapet. Slike strukturer kan således skape et kommersielt press, som kan gjøre at praksisen blir preget av å favorisere produksjon, og i mindre grad vurdere hvilke konsekvenser dette kan få for systemets sårbarhet (Kibsgaard, 2004, Petroleumstilsynet, 2006, Coeckelberg & Wackers, 2008). I tråd med tidligere forskning indikerer mine funn at incentivstrukturer i kontrakten kan sees som opphav til et kommersielt press på operasjonelt nivå. Mine funn indikerer at de ulike kontraktstypene har *ulike* kilder til kommersielt press og målkonflikter.

Mitt materiale indikerer at COA og spotavtaler kan være utfordrende i forhold til et kommersielt press, ved at disse skaper en uforutsigbarhet ovenfor de ombord. Ved ledig kapasitet tillater en slik kontraktsstruktur at rederiene kan kjøre bøyelasterne i det konvensjonelle tankmarkedet. Det er rederiet som bærer forsinkelsesrisikoen, noe som betyr at oljeselskapet betaler det samme for transporten uavhengig hvor hurtig reisen gjennomføres. Dette kan derfor sees som et eksempel på en negativ incentivstruktur i forhold til prioritering av sikkerhet. I bøyelastkontraktene er det imidlertid oljeselskapet som bærer risikoen dersom det oppstår dårlig vær under lasteoperasjonen, og lastingen må utsettes. Dette kan derfor sees som en ”demper” på det kommersielle presset. Allikevel vil rederiene prinsipielt ha incentiv til å gjennomføre reisen så hurtig som mulig. Jo, forttere man gjennomfører operasjonen, jo før kan man ta last for et annet oljeselskap, eller kjøre det samme skipet i spotmarkedet. Ovenfor skipet blir reisene under en COA kontrakt delt ut som enkeltreiser. Selv om relasjonen mellom oljeselskapet og rederiet er langsiktig, oppleves det nødvendigvis ikke slik ovenfor skipet, siden avtalen ikke er knyttet til et enkelt skip. Dette betyr at de strukturelle rammene bidrar til en viss uforutsigbarhet

ombord. Dette kan underbygges ved at offiserene viste til at å seile under slike avtaler gjør det utfordrende blant annet å planlegge langsiktig vedlikehold. De viste til at ofte får de ikke vite neste reise, før den pågående er gjennomført. Dette kan derfor skape en uforutsigbarhet, vedrørende at skipet alltid må være operasjonelt og klar til å ta last. Det kan også se ut til at en slik struktur medfører utfordringer til å overholde hviletiden. Dette er særlig i perioder med mye oppdrag, i kombinasjon med kompliserte operasjoner. Det kan derfor se ut til at kontraktsstrukturen i mindre grad gir en ”slak” i forhold til at utforutsette forhold ofte skjer.

Mine funn indikerer at de langsiktige tidscertepartiene, gir bedre rammebetingelser for sikkerhetsarbeidet. Dette er først og fremst knyttet til at kontrakten er over lang tid, og avtalen er knyttet til et skip. Ved slike avtaler er det oljeselskapet som bærer forsinkelsesrisikoen, og rederiet får den samme betalingen uavhengig om reisen blir gjennomført på kort eller lang tid. Dette kan derfor sees som et positivt strukturelt incentiv til prioritering av sikkerhet. På den andre siden er betingelsene i kontrakten ofte knyttet til at den tiden som skipet per definisjon ikke er operasjonelt, for eksempel fordi lasteutstyret er defekt, regnet som off-hire perioder og rederiet får ikke betalt. Dette kan derfor sees som en negativ incentivstruktur. Mitt materiale kan indikere at slike bestemmelser kan sees som utfordrende for prioriteringen av sikkerhet. De ledende offiserer uttrykte at forhold som kan utløse en off-hire situasjon, unngås så langt det er mulig. De viste til at dette kan bidra til at man i større grad søker mer kortsiktige løsninger, fremfor for eksempel ta skipet i tørrdock, som er tidkrevende og veldig kostbart dersom skipet er off – hire. Enkelte av offiserene understreket også at alle ombord gjorde så godt man kunne, og dersom det ikke hadde vært slike bestemmelser, hadde det ikke vært ”tale om” en konflikt mellom inntjening og sikkerhet. De ledende offiserene fremhevet at de langsiktige kontraktene var gode, fordi man ”lærte oljeselskapene å kjenne”. Dette kan sees gjennom at relasjonen mellom partene er langsiktig, og at man derfor i større grad kan opparbeide et tillitsforhold. Samtidig så kan et slikt lojalitetsforhold sees som en utfordring i forhold til at de ”underliggende antagelser” er preget av stor lojalitet til å holde produksjonen i gang. Slik sett kan et lojalitetsforhold bidra til at grensene i større grad strekkes for å tilfredsstille den andre parten. Enkelte av offiserene fremhevet at det kunne være en utfordring og både være

”rederiets mann” og ”oljeselskapets mann”. Sett i relasjon til Scheins kulturelt lederskap er kanskje hvem som står bak kontrakten like viktig som hvilken type kontrakt man benytter (Schein, 2004). I samtaler med rederiet og ledende offiserer fikk jeg inntrykk av at det var forskjeller i hvordan oljeselskapene forholder seg til rederiene. Dette kan også sees i sammenheng med at partene i stor grad har avtalefrihet som innebærer at de kan sette egne betingelser i kontrakten. Seiler skipet under et langsiktig tidscerteparti kan det for eksempel legges inn klausuler som gir rederiet tid, for eksempel hver måned, til vedlikehold, og ikke regnes som off-hireperioder. Dette vil således kunne fungere som en ”demper” for et kommersielt press.

Det kan se ut til at kontraktene kan sees som en kilde til kommersielt press på operasjonelt nivå, gjennom de strukturelle betingelsene de legger for hvordan operasjonen skal gjennomføres. Dette kan sålede anses som en mulig kilde til at de ”underliggende antagelser” er påvirket av en holdning om at produksjon i enkelte situasjoner favoriseres.

8.4.2 Oljeselskapenes innflytelse på sikkerhet i bøyelast

Mitt materiale indikerer at oljeselskapene er viktige interessenter i forhold til hvordan målkonflikter, og sikkerhet skal forstås og håndteres av rederiene. De har innflytelse både gjennom i *hvilken grad* sikkerhet prioriteres, og *hvilken type* sikkerhet som prioriteres. Oljeselskapene kan således sees som å utøve et kulturelt lederskap ovenfor sine rederier (Schein, 2004). Oljeselskapenes innflytelse på sikkerhet kan sees i lys av Scheins verktøy: ”*hva ledere vier oppmerksomhet, måler og kontrollerer*”. Tidligere forskning har vist at vurderingskriterier for kvalifisering av samarbeidspartnere gir viktige incentiver til prioritering av sikkerhet. Dette kan for eksempel være hvor stor vekt sikkerhet blir gitt i forhold til kommersielle kriterier i prekvalifiseringsfasen (Kibsgaard, 2004, Petroleumstilsynet, 2006). Mine funn indikerer at sikkerhet er et stadig viktigere vurderingskriterium, når oljeselskapene skal velge rederier. Oljeselskapene setter kontroll av sikkerhetsstandard som krav i alle kontraktene. Dette kan således sees som et positivt bidrag til prioritering av sikkerhet i bøyelast. En slik antagelse kan begrunnes gjennom både ”*Rederiets*” landorganisasjonen og ledende offiserers forståelse av oljeselskapenes sikkerhetskrav. Begge viste til at sikkerhetskravene hadde bidratt til å øke sikkerhetsstandarden. Samtidig viste offiserene til at oljeselskapene kun kontrollerte at den

eksisterende standarden var tilfredsstillende. Både ”Rederiets” landorganisasjon og offiserene påpekte at oljeselskapene fokuserte på enkeltelementer fremfor en mer resultatorientert sikkerhet. De fremhevet at en mer prosessorientert sikkerhet var mer viktig for en sikker operasjon.

Det kan se ut til at oljeselskapenes sikkerhetskrav i hovedsak er rettet mot de formelle sikkerhetsbarrierene. Vettinginspeksjonen er rettet mot kontroll av teknisk standard, sertifikater og formelle dokumentasjon. ”Office vettingen” er rettet mot sikkerhetsstyringssystem. Informantene fra ”Oljeselskapet” påpekte også at de eksisterende kontrollmekanismene hadde svakheter i forhold til kontroll av de uformelle sikkerhetsbarrierene, slik som håndtering av målkonflikter. ”Oljeselskapet” viste til at utfordringen er at det er svært vanskelig å utøve kontroll over de uformelle forholdene. ”Oljeselskapet” mente likevel de til en viss grad kunne kontrollere forhold som sikkerhetskultur gjennom visse indikasjoner, for eksempel gjennom hvor mye som rapporteres, eller førsteinntrykket i det man kommer ombord. Utfordringen ovenfor rederiet og ledende offiserer, er at det er *resultatet* av kontrollen som blir retningsgivende for hvordan de velger å fokusere sikkerhetsarbeidet. Oljeselskapene kan derfor sees som å ha betydelig innflytelse på hvilken *type* sikkerhet som skal prioriteres, siden det er et krav for å få kontrakten. Det kan se ut til at oljeselskapenes fokus på målinger, kan komme i veien for det de egentlig ønsker å måle og påvirke. Dette kan føre til at den reelle innflytelsen ikke i praksis bidrar til *økt* sikkerhet. Med andre ord kontrollerer oljeselskapene kun den *eksisterende* standarden, men bidrar i mindre grad til å *øke* sikkerheten.

Til tross for at oljeselskapet anerkjenner målkonflikter, adresserer ikke de nåværende kontrollmekanismene spesifikke tiltak rettet mot å påvirke, eller kontrollere målkonflikter. Oljeselskapenes kontrollform kan derfor sees som en kilde til å forsterke fokuset på de formelle forholdene, og således bidra til at de ”uttalte antagelsene” er preget av at sikkerheten er ivaretatt, til tross for at de implisitte og ”underliggende antagelsene” peker i retning av at dette ikke alltid er tilfelle.

8.4.3 "*Rederiets*" håndtering av målkonflikter

I tråd med en analytisk forståelse av målkonflikter som et organisatorisk dilemma, blir "*Rederiets*" landorganisasjonen en viktig premissgiver for håndtering av målkonflikter. I hvilken grad kommersielt press påvirker organisasjonens motstandsdyktighet, er avhengig av hvordan *hele* organisasjonen møter dette presset. Ledelsen kan sees som viktige beslutningstakere i forhold til organisasjonens evne til å balansere hensynene til produksjon og sikkerhet, gjennom hvordan ledelsen legger til rette for at målkonflikter skal forstås og håndteres. Sagt med andre ord, så vil måten ledelsen forholder seg til målkonflikter vil forplante seg nedover i systemet (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Soma, 2004). Mine funn indikerer at målkonflikter i liten grad er adressert i rederiorganisasjonen som helhet. Målkonflikter kan sees som: hensynet til sikkerhet og hensynet til produksjon. Indirekte er målkonflikter håndtert gjennom fokus på sikkerhet, men det er ingen organisatorisk bevissthet for å *balansere* mellom de ulike hensynene. Informantene fra "*Rederiet*", både land og sjø, fremhevet at de oppfattet sikkerheten som ivaretatt, igjennom blant annet sikkerhetsstyringssystemet. Den mer implisitte eller "underliggende antagelsene" peker i retning av at hensynet til produksjon i enkelte situasjoner oppleves som viktigst. Dette fremkommer kun ut i fra analysen av mitt materiell igjennom dataene fra ledende offiserer. Utfordringen knyttet til en slik organisatorisk forståelse, er at for å kunne håndtere målkonflikter, må man være seg de bevisst. Kun gjennom en organisatorisk bevissthet til målkonflikter, kan man etablere metoder for å håndtere disse. Teorien sier at alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter (Reason, 1997, Hudson, 2003).

Datamateriale indikerer at "*Rederiets*" landorganisasjonens forståelse for forholdet mellom produksjon og sikkerhet, var preget av å anse de som *uavhengige* områder. Dette kan også sees i organisasjonsstrukturen, som er delt mellom kommersielle aktiviteter og operasjonell aktiviteter. Begge avdelingene har kontakt ut mot skipet. Den kommersielle avdelingen har instruksjonsmyndighet til skipet, og gir kapteinen instruksjoner vedrørende skipets oppdrag, og når skipet er forventet å ankomme. Den operasjonelle avdelingen har kontakt med skipet om alle forhold relatert til drift. Lindøe og Laudal (2004) har understreket at dersom sikkerhet blir adskilt fra de kommersielle aktivitetene, kan dette føre at arenaen for verdiskapning og kommersielle aktiviteter blir dominert av aktører som

utelukkende fokuserer på kommersielle målsetninger, og dermed overser den risikoen dette kan ha for organisasjonens sårbarhet. Utfordringen med en slik organisering er at de kommersielle aktørene ikke nødvendigvis anser seg selv som premissgivere for sikkerhet. Lindøe og Laudal (2004) har satt tvil til om man kan organisere seg bort fra målkonflikter. De fremhever at målkonflikter handler om å balansere to målsetninger som i seg selv er i et motsetningsforhold, opp imot hverandre. Dette betyr at mer av det ene, også innebærer mindre av det andre. Dette er en kontinuerlig vurdering som organisasjonen må foreta (Lindøe & Laudal, 2004). Dette kan tyde på at en organisasjonsstruktur som skiller sikkerhet fra de kommersielle aktivitetene ikke nødvendigvis gjør at man kan fjerne målkonflikter. Tidligere forskning fremmer at målkonflikter er noe som eksisterer i alle organisasjoner, og at organisasjoner må aktivt håndtere disse, men ikke gjennom å fjerne de. De fremhever at på et tidspunkt må de ulike målsetningene balanseres opp i mot hverandre (Reason, 1997, Hudson, 2003, Lindøe & Laudal, 2004). Mitt materiale kan indikere at dette skjer på det operasjonelle nivået, altså på broa på tankskipene. Manglende adressering av målkonflikter på land kan derfor sees som en kilde til at potensielle målkonflikter blir skjøvet ned på offiserene. Mine funn peker i retning av at det er offiserene som må veie de ulike hensynene opp i mot hverandre.

8.5 Målkonflikter i en operasjonell hverdag

Reason (1997) beskriver målkonflikter gjennom operasjonell praksis på følgende måte: *”Working life is very complicated. We are subject to many forces, not all of which are pushing in the same direction at the same time”* (Reason, 1997: 49). Sitatet illustrerer hvordan målkonflikter kan oppleves som et dilemma. Slik som den foregående analysen viser kan det se ut til at potensiell målkonflikter må håndteres av ledende offiserer. Dette kan også delvis sees gjennom offiserenes forståelse for målkonflikter. Mitt materiale peker i retning av at det eksisterer en mer uuttalt forventning til å holde operasjonen i gang. Dette kan underbygges gjennom flere uttalelser som fremhever at det er viktig ”å få lasten av gårde”. Det kan derfor tyde på at målkonflikter oppleves som et dilemma i en operasjonell hverdag. Et kommersielt press i en operasjonell kontekst, kan forstås som dilemma mellom å gjøre det som trengs for å tjene penger og holde produksjonen oppe, og gjøre de

nødvendige aktiviteter og tilpasninger for å gjennomføre operasjonen på en mest mulig sikker måte.

Reason (1997) fremhever at svært ofte så er praksisen preget av at grensene for hva som *oppfattes som akseptabelt*, ofte strekkes gjennom operasjonell praksis. Utfordringen er at medlemmene i organisasjonen ofte erfarer at det å tøyne grensene ikke får konsekvenser. Dette kan lede til at dette blir den aksepterte måten å gjøre ting på. Undersøkelser etter flere storulykker viser at organisasjonen hadde vært preget av en ”produksjonskultur” (Vaughan, 1996, Scheifloe & Vikland, 2007, Wackers & Coeckelbergh, 2008). Et fellestrekk ved en ”produksjonskultur” er at den uuttalte holdningen i systemet er preget av å favorisere produksjon i enkelte situasjoner. Tidligere forskning viser til at det er en fare for at det etablerer seg en praksis hvor de akseptable grensene tøyes (Vaughan, 1996, Reason, 1997). Mine funn kan indikere at den *akseptable* grensen for hva som oppfattes som sikkert kan i enkelte situasjoner tøyes for å holde operasjonen i gang. Reason (1997) skriver:

“Nearly all hazardous operations involve making actions that lie outside the prescribed boundaries, yet remain within the limits of what would be judged as acceptable practice by people sharing comparable skills” (Reason, 1997:51).

Slik som sitatet viser så innebærer ofte praksis at man i enkelte situasjoner kan bevege seg utenfor de formelle retningslinjene, men allikevel kan oppleve at man er innenfor de akseptable grensene. I lys av teori om ”organisatorisk drift” kan praksisen bevege seg mot et uakseptabelt risikonivå som følge av at det kommersielle presset er dominerende. Mitt materiale peker i retning av at offiserene opplevde at i enkelte situasjoner så tøyes grensene for å opprettholde operasjonen, men de understreket at sikkerhetsgrensen aldri brytes. Med andre ord så forholder man seg kanskje hele tiden innfor rammene av regleverket og hva som er oppfattet som er akseptabelt, men grensene kan i enkelte situasjoner trekkes for ”få lasten av gårde”.

Et kommersielt press på operasjonelt nivå kan sees gjennom at offiserene har stor lojalitet til å holde operasjonen i gang. Dette kan observeres gjennom at offiserene viste til at i enkelte situasjoner kunne det være utfordrende å opprettholde hviletiden. De uttrykte samtidig at de gjorde det allikevel, fordi de oppfattet at det å få lasten i havn var viktig fordi det var det selskapet levde av. Et kommersielt press på operasjonelt nivå kan sees som

en spesiell utfordring tatt i betraktning at retningslinjene for lasteoperasjonen offshore i stor grad er skjønnsbaserte. Dette kan være utfordrende i et system der det er forventninger til å opprettholde produksjonen. De ledende offiserene fremhevet at retningslinjene satte en maksimumsgrense til når lasteoperasjoner ikke skal gjennomføres, men at manualene i stor grad overlater ansvaret i den enkelte situasjon til den enkelte offiser. Dette kan være utfordrende, gitt at det eksisterer en viss lojalitet til å opprettholde operasjonen etter planen. Offiserene viste til at det kunne være utfordrende å fatte slike beslutninger. Grensene er målt ut i fra bølgehøyde. Skipet får denne opplest fra plattformen. Offiserene fortalte at det går historier, som sier at når bøyen blir full går bølgehøyden ned. Dette kan tolkes som kulturelle myter som kan gi indikasjoner om at de ”underliggende antagelsene” er preget av at produksjon er viktig.

Hva kan være årsaken til at den ”underliggende antagelsene” er delvis preget av at i enkelte situasjoner favorisere hensynet til produksjon? Slik som den foregående presentasjonen av håndtering av målkonflikter viser kan strukturelle og organisatoriske forhold bidra til et kommersielt press på operasjonelt nivå. Den uuttalte, implisitte forståelsen av at hensynet til produksjon er i visse situasjoner viktigs, kan sees som en del av en gammel, mer utdødd praksis. Informantene både fra ”Rederiets” landorganisasjon og ledende offiserer viste til at det var en tendens til at produksjon ble favorisert over sikkerhet tidligere. Dette kan sees gjennom utsagn som fremhevet forskjellen mellom *før* og *nå*. En slik forståelse kan derfor sees som en kilde til at de mer underliggende nivåene av kulturen er preget av å favorisere produksjon i enkelte situasjoner. Haukelid (2008) har påpekt at det tar tid å endre de mer underliggende nivåene av kulturen. Haukelid (2008) viser til utviklingen av sikkerhetsbevisstheten innen petroleumsindustrien. På 1970 – tallet var kulturen preget av en holdning om at skader, og det å ta risiko ble sett som en del av yrkesidentiteten. Etter Kielland ulykken i 1980 ble det et økt fokus på sikkerhet. Haukelid beskriver at denne prosessen ble delvis møtt med motstand av de som arbeidet på plattformen. Dette endret seg gradvis over tid, og etter hvert ble det å jobbe sikkert sett som en felles holdning. Dette illustrer at på tross av tiltak rettet mot de mer uttalte kulturelle nivåene, gitt for eksempel som sikkerhetsfilosofien ”sikkerhet først” eller sikkerhetsstyringssystem, kan det ta tid før de mer uuttalte, underliggende kulturelle nivåene

endrer seg (Haukelid, 2008). Den underliggende, eksplisitte forståelsen for at operasjonen må holdes i gang, kan derfor sees som en del av en gammel praksis hvor man ikke hadde så stort fokus på sikkerhet.

8.5.1 Kaptein i en klem – "damned it if you do, and damned it if you don't"?

Ut i fra mitt materiale kan kapteinen sees som den viktigste barrieren i relasjonen mellom partene, for å hindre at et kommersielt press skal påvirke arbeidspraksisen. Kapteinen er som nevnt, gitt myndighet ut i fra kontrakten og manualene for lasteoperasjon offshore til å overprøve alle instruksjoner, dersom kapteinen vurderer det til fare for sikkerheten. Kapteinen er med andre ord gitt en sentral rolle for å ivareta sikkerheten. Mitt materiale peker i retning av at rollen kapteinen er gitt, både med ansvar for å ivareta sikkerheten og til å forholde seg til kommersielle instruksjoner, kan sees som en utfordring i forhold til målkonflikter. Toremar (2000) har beskrevet kaptein rollen på følgende måte:

"The shipping trade is cost intensive and just a few days delay can cause negative financial consequences. Therefore the owner and / or the charterer can pressure and persuade the master. That way the master becomes an important pawn in the financial game while he is responsible for the ship's safety" (Toremar, 2000:16)

Som sitatet indikerer kan det kommersielle presset gitt fra markedet føre til at ledelsen, både landorganisasjonen og oljeselskapet (charter), bidra til å påvirke kapteinen til å holde operasjonen i gang. Kapteinens beslutninger kan få betydelig økonomiske konsekvenser.

Tidligere forskning har påpekt at organisasjoner må organisere seg på en måte som sikrer at ikke den samme posisjonen blir utsatt for motstridene målsetninger (Schulman, 1993, Toremar, 2000, Darbra m.fl, 2007). En liknende forståelse støttes av Darbra m. fl. (2007). De har gjort en undersøkelse av hvordan kommersielt press kan påvirke kapteiners evne til å ivareta sikkerheten. Denne studien indikerer at rollen kapteinen er gitt, med både ansvar for sikkerheten og delvis kommersielle avgjørelser, kan sees som en uheldig kombinasjon, og gi et negativt bidrag til sikkerhetskulturen. Mine data kan peke i retning at de ledende offiserene i enkelte situasjoner kan møte motstridende målsetninger. De ledende offiserene uttalte ikke eksplisitt at de føler at noen "presser på" for å holde operasjonen i gang, dersom de vurderer at det ikke er akseptabelt. Offiserene mente at dette var deres beslutninger, og om de sa "nei" så ble dette respektert fra alle parter. Det kan imidlertid se

ut til at det eksisterer visse forventninger, mer implisitt eller underforstått, til å forsøke å opprettholde operasjonen så langt det er mulig. En slik antagelse kan underbygges ved at offiserene fremhevet av svært ofte så ønsket ”de” at man skulle forsøke, eller de viste til at dersom de valgte å koble fra under den angitte grensene ville dette måtte forklares omstendelig ovenfor alle parter. Dette sender viktige signaler om at det å holde produksjonen i gang er viktig. Enkelte av offiserens uttalelser kan tolkens i retning av at de enkelte situasjoner ikke følte at de var i *posisjon* til å nekte. Et eksempel på en slik situasjon er om de får tilsendt neste rute, men på grunn av forrige oppdrag har mannskapet ikke gått nok søvn, så ikke følte offiserene at de ikke kunne si at dette oppdraget kan vi ikke ta, for mannskapet må sove. På tross av at hviletidsbestemmelsene var vanskelig å opprettholde i slike tilfeller, uttrykte offiserene at det ville bli noen ubehagelige dager dersom forlanget å ligge til ankers for å få sove. Dette kan derfor tyde på at i enkelte situasjoner så føler kapteinen at han ikke har den reelle myndighet til å ivareta sikkerheten. Ut i fra mitt materiale er det ikke klart hvor dette ”presset” kommer fra, men det er indikasjoner på at det eksisterer et følt press blant offiserene. Dette kan være en uheldig situasjon gitt at kapteinen er en viktig barriere i dagens system, og kan gjøre at grensene tøyes mot et uakseptabelt risikonivå (Rasmussen, 1997). Ansvarer som kapteinen er gitt i forhold til sikkerhet kan derfor potensielt være preget av: *“damned it if you do, and damned if you don’t”*.

8.6 Forbedringspotensialer i håndteringen av målkonflikter i bøyelast

Hvordan kan målkonflikter i bøyelast håndteres på en bedre måte? Min analyse peker i retning av at de formelle sikkerhetsbarrierene er tilstede, og at den største utfordringen ligger i å etablere en større forståelse for hvordan de kommersielle aktivitetene og sikkerhet potensielt kan stå i konflikt. Denne oppgavens analytiske rammeverk hviler på en forståelse av målkonflikter er en del av alle kommersielle organisasjoner. Kommersielle organisasjoner har naturlig produksjon som sin hovedaktivitet, derfor kan dette presset vanskelig reduseres, men organisasjoner må snarere fokusere på metoder for å håndtere målkonflikter (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2004, Soma, 2004). Det største forbedringspotensialet ligger i å skape en organisatorisk bevissthet rundt målkonflikter. Gjennom en slik bevisstgjøring kan man skape en organisasjonskultur som anerkjenner målkonflikter. Dette kan sees som en mulig kilde til å redusere gapet mellom de ”uttalte antagelser” og de ”grunnleggende antagelser”. En organisatorisk bevissthet vil også kunne bidra til å redusere det kommersielle presset på operasjonelt nivå. Darbra (2007) konkluderte i sin studie av kommersielt press på piloter, med: *“It is therefore necessary to reduce commercial pressure on pilots because of the potential negative effects on the conduct of the task”* (Darbra m. fl., 2007:745). Gjennom en aktiv anerkjennelse, og fokus på metoder for å håndtere målkonflikter, kan det skapes et større samsvar mellom den ”uttalte holdningen” og den mer uuttalte, underliggende kulturelle nivået.

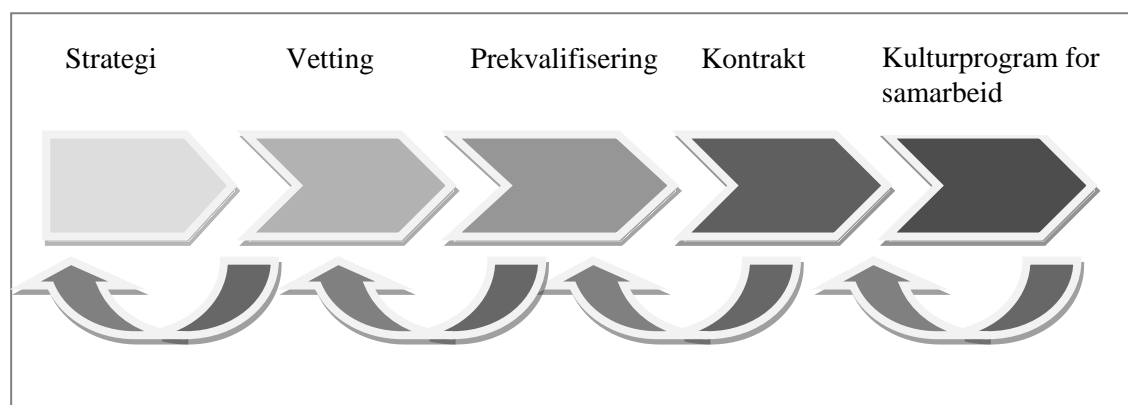
8.6.1 Forbedringspotensial i *relasjonen* mellom oljeselskap og rederi

Min studie indikerer at oljeselskapene har en sentral innflytelse på hvordan rederiene arbeider med sikkerhet. Oljeselskapene kan fungere som viktige kulturskapere gjennom å fungere som rollen som ”leder” ovenfor rederiene (jf. Scheins 2004 mekanismer for hvordan ledere kan påvirke kultur i organisasjoner). Oljeselskapene er i dag viktige kontrollører, men som analysen min har påpekt kan et for ensidig fokus på å kontrollere komme i skyggen av det man egentlig ønsker å kontrollere. Det er viktig at oljeselskapene snarere fokuserer på å være gode kulturskapere ovenfor sine rederier. Hudson (2001) har uttalt: *“What the regulator needs to audit is the culture, not the detailed activities that are*

performed” (Hudson, 2001:21). Det er derfor viktig å adressere hvordan oljeselskapene kan forbedre sin innflytelse på en sikker transport av olje til sjøs.

8.6.2 Oljeselskapets nye tiltak for å forbedre relasjonen til rederiene

”Oljeselskapet” er i ferd med å gjennomføre styringsmessige- og organisatoriske endringer ovenfor transport av olje. Jeg vil benytte disse endringene som et eksempel på den mer generelle trenden blant oljeselskapene, og se tiltakene i forhold til min analyse. Den nye strategien basert på at relasjonen til rederiene skal være basert på et *partnerskap*. Med dette menes at relasjonen i større grad skal ha fokus på samarbeid, tillitt og en åpen dialog mellom partene. Formålet er at partene i fellesskap skal ha en mer proaktiv tilnærming til sikkerhetsarbeidet, og sammen kunne forbedre sikkerhetsstandarden. Internt i ”Oljeselskapet” skal det etableres tydeligere ansvars- og rolledeling mellom de strategiske og kommersielle målsetningene, og sikkerheten. Disse tiltakene er iverksatt for å etablere mer tydelige barrierer i utvelgelsen av samarbeidspartnere. Dette er illustrert i figur 8.1.



Figur 8.1. Strategi for utvelgelse og samarbeid med redere

Som figur 8.1 viser skal den strategiske og kommersielle delen separeres fra kontroll av sikkerhetsstandarden. Dette er gjort for å skape bedre barrierer mellom kommersielle krav og krav til sikkerhet i prekvalifiseringsfasen. Informantene forklarte at dette var gjort for å skape en større organisatorisk bevissthet, og for å gjøre sikkerhetsstandarden absolutt.

Det viktigste tiltaket sett i lys av min analyse, er innføringen av et kulturprogram for samarbeid med rederiene. Deltagelse i programmet er stilt som krav i alle avtalene til langsiktige kontrakter, og resultatene fra deltagelsen skal tas med i vurderinger for nye

kontraktsperioder. Programmet skal være basert på dialog og samarbeid mellom partene. Dette er gjort gjennom at ledelsen fra de ulike partene møtes jevnlig. Møtene skal åpne for en dialog mellom partene, og at i slike fora for eksempel utfordringer tilknyttet vedlikeholdsprogrammer, og planlegging av ruter, skal kunne tas opp. I tillegg er det etablert konkrete tiltak på det operasjonelle nivået. Dette skal gjøres gjennom uformelle besøk ombord, som er uavhengig med vettinginspeksjonen. I tillegg skal *"Oljeselskapet"* arrangere samlinger for offiseren. Etter mitt skjønn så er styrken til *"Oljeselskapets"* kulturprogram for samarbeid at både retter fokus på ledelsesnivå og på det operasjonelle nivået. Dette kan bidra til både å påvirke holdningene til målkonflikter, og sikre at tiltakene har en operasjonell forankring.

Det kan derfor tyde på at oljeselskapene i større grad også ønsker å adressere andre kontrollformer som kan påvirke de mer "underliggende antagelsene" i systemet. Dette vil i henhold til min analyse kunne bidra til å redusere "gapet" mellom de "uttalte antagelsene" og de "underliggende antagelsene", og dermed kunne bidra til å forbedre håndtering av målkonflikter. Skal tiltakene fungere godt i praksis, og bidra til å redusere det kommersielle presset på operasjonelt nivå, må disse det skapes en bevisstgjøring blant alle aktørene innenfor oljeselskapene, som har kontakt med rederiet, og enda viktigere ovenfor skipet og kapteinen, om at deres innflytelse kan påvirke håndteringen av målkonflikter.

9 Avslutning

Forskningsspørsmålet som er belyst gjennom denne oppgaven er hvordan målkonflikter ivaretas i *relasjonen* mellom partene i bøyelast. Jeg har undersøkt dette gjennom å belyse hvordan de ulike partene forstår og håndterer målkonflikter. Disse er analysert gjennom Schein (2004) sine kulturelle nivåer, satt sammen med teori om ”organisatorisk drift” (Vaughan, 1996, Reason, 1997, Rasmussen, 1997). Mine funn indikerer at det eksisterer en målkonflikt mellom den eksplisitte forståelsen, om at sikkerhet kommer først, og den mer implisitte forståelsen, om at i enkelte situasjoner så er hensynet til å holde operasjonen i gang viktigst. Dette kan sees som en organisatorisk prosess gjennom strukturelle, kulturelle og samhandlingsprosesser.

Samlet sett er det derfor et gap mellom de ”uttalte antagelsene” og de ”underliggende antagelsene” i relasjonen mellom partene. Gjennom analysen har jeg identifisert tre ulike områder som kan sees som en kilde til dette observerte gapet. Den første kilden kan sees som oljeselskapenes innflytelse på sikkerhet. Oljeselskapene har innflytelse både gjennom i *hvilken grad* sikkerhet prioriteres, og *hvilken* sikkerhet som prioriteres. Selv om oljeselskapene kan sies å ha en positiv innflytelse på sikkerheten, så er sikkerhetskravene i stor grad rettet mot de formelle sikkerhetsbarrierene, og mindre grad mot de mer uformelle forholdene. Dette kan bidra til et økt fokus på de mer ”uttalte antagelsene”. Den andre kilden kan sees som incentivstrukturene i kontraktsrelasjonen. Det kan se ut til at kontraktene kan sees som en kilde til kommersielt press, gjennom de strukturelle betingelsene de legger for hvordan operasjonen skal gjennomføres. Dette kan sålede anses som en mulig kilde til at de ”underliggende antagelser” er påvirket av en holdning om at produksjon i enkelte situasjoner favoriseres. En manglende organisatorisk bevissthet for målkonflikter i ”*Rederiets*” landorganisasjon kan også sees som en kilde gjennom å forsterke tendensen til at den ”uttalte antagelsen” ombord er preget av at sikkerheten er ivaretatt, og også bidra til at den uuttalte holdningen i enkelte situasjoner favoriserer å holde operasjonen i gang. Dette kan bidra til at potensielle målkonflikter blir skjøvet ned på operasjonelt nivå.

Målkonflikter ble delvis oppfattet som et dilemma blant ledende offiserer. Materiale peker i retning av at offiserene opplever at i enkelte situasjoner så tøyes grensene for å

oppretholde operasjonen, men de understreket at sikkerhetsgrensen aldri brytes. Med andre ord så forholder man seg kanskje hele tiden innfor rammene av regleverket og hva som er *oppfattet* som er akseptabelt, men grensene kan i enkelte situasjoner trekkes for ”få lasten av gårde”. Ut i fra mitt materiale kan kapteinen sees som den viktigste barrieren i relasjonen mellom partene, for å hindre at et kommersielt press skal påvirke arbeidspraksisen. Det kan tyde på at i enkelte situasjoner så føler kapteinen, at han ikke har den reelle myndighet til å ivareta sikkerheten. Ut i fra mitt materiale er det ikke klart hvor dette ”presset” kommer fra, men det er indikasjoner på at det eksisterer et følt press blant offiserene. Dette kan være en uheldig situasjon gitt at kapteinen er en viktig barriere i dagens system, og kan gjøre at grensene tøyes mot et uakseptabelt risikonivå.

Relasjonen mellom partene i bøyelast kan sies å være fokusert på sikkerhet, men min analyse peker i retning av at det eksisterer målkonflikter som bare er delvis bevisst. På bakgrunn av dette kan det være et forbedringspotensial, gjennom å skape en større bevissthet for hvordan kommersielle aktiviteter kan påvirke sikkerheten. Analysen peker også i retning av at det kommersielle presset på operasjonelt nivå bør reduseres. Dette kan gjøres gjennom å skape en organisatorisk bevissthet for målkonflikter. Det er også et forbedringspotensial i de rammebetingelser oljeselskapene setter. Oljeselskapene ser at de tradisjonelle kontrollformene ikke er tilstrekkelige, og søker derfor andre mer mykere kontrollformer. Min analyse indikerer at dette kan bidra til å redusere gapet mellom de utalte holdningene og de mer utalte, grunnleggende holdningene.

9.1 Forslag til videre forskning

I enhver forskningsprosess vil det dukke opp ting som man ikke har anledning til å undersøke videre. Jeg vil avslutningsvis presentere forslag til videre forskning innenfor håndtering av målkonflikter i bøyelast. Antonsen (2009) fremmer at det er bare når man har beskrevet nøye hvordan og hvorfor, at man kan starte å tenke på hvordan kan man forbedre og endre den eksisterende kulturen. Denne studien indikerer at de kulturelle forholdene er viktige for å ivareta håndteringen av målkonflikter. Materialet til denne studien er kun basert på to organisasjoner, og det kunne derfor vært interessant å studere målkonflikter i bøyelast gjennom et større utvalg. Et større utvalg vil kunne muliggjøre en komparasjon, og gjennom dette identifisere karaktertrekk ved organisasjonskulturen som påvirker målkonflikter. For videre forskning kan det også være et interessant område å undersøke hvordan man kan påvirke de kulturelle forholdene i forhold til målkonflikter. En annen interessant angrepsvinkel på studie av håndtering av målkonflikter, er gjennom en komparativ studie av tilnærmingen til målkonflikter innenfor skipsfart og luftfart. En slik studie kunne adressert både hvordan strukturell og kulturelle forhold påvirker håndteringen av målkonflikter. Det kunne også vært interessant å sammenligne kaptein rollen i shipping, men piloten rollen i luftfart.

10 Referanser

- Anderson, P.** 1998, ISM Code, A practical guide to the legal and insurance implications. LLP Reference Publishing: London.
- Antonsen, A.** 2009, The relationship between culture and safety on offshore supply vessels. Safety science 47, 1118-1128, Elsevier science Ltd: Great Britain.
- Argyris, C. Schön A.,** 1974, Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C.** 1976, Increasing leadership effectiveness., Wiley-Interscience: New York.
- Argyris, C. Schön D. A.** 1978, Organizational learning. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Bergersen Bjørneide, C.A,** 2003, Endring av sikkerhetskultur i fragmenterte organisasjoner – utfordringer og erfaringer. Masteroppgave NTNU: Trondheim.
- Bird, Jr. F.E. G.L Germain,** 1967, Practical loss control leadership. DNV
- Boge, M. N. V.** 2009, An analyse of HSE and vetting procedures with a particular emphasis on the Norwegian oil company StatoilHydro ASA. Bacheloroppgave University of Plymouth: Plymouth.
- Bull, H.J. T. Falkanger,** 2004, Innføring i sjørett. Sjørettsfondet. Oslo
- Burell, G., G. Morgan,** 1985, Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of Sociology of Corporate Life. Gower: Aldershot.
- Rogers Commision Report,** 1986, [*Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident.*](#)
- Chemical Safety and Hazard Investigation Board,** 2005, Investigation Report Refinery Explosion and Fire, Report nr. 2005-04-I-TX. Lastet ned: <http://www.chemsafety.gov/assets/document/CSBFinalReportBP.pdf> [05.08.09].
- Cox, S.J. og A.J.T. Cheyne,** 2000, Assessing Safety Culture in Offshore Environments. Safety Science 34, 111-129
- Darbra, R.M, J.F.E. Crawford, C.W. Halay, R.J. Morrison,** 2007, Safety culture and hazard risk perception of Australian and New Zealand maritime pilots. Marine Policy 31, 736-745.

Deal, T., A. Kenney, 1982, Corporate culture: The rites and Rituals of Corporate Life. Reading MA: Addison-Wesley.

Flin, N., Mearns, K., O'Connor, P., Bryden, R. 2000, Measuring safety climate: identifying the common features. Safety Science 34, 177–192.

Geertz, C., 1973, The Interpretation of Cultures: Selected Essays. Basic Books: New York.

Grønmo, S. 1996, ”Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen”, i Holter H. og R. Kalleberg (red.). Kvalitative metoder i samfunnsforskningen, 2. utgave, Universitetsforlaget: Oslo.

Goffmann, E. 1961, Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Penguin Books.

Guldenmund, F.W. 2000, The nature of safety culture: a review of theory and research. Safety Science 34, 215–257.

Hatch, M.J., 2001, Organisasjonsteori, moderne symbolske og postmoderne perspektiver. Abstrakt forlag: Oslo.

Haukelid, K. 2001, Oljekultur og sikkerhetskultur – del 1. TIK arbeidsnotat nr10/2001.

Haukelid, K. 2008. Theories of (safety) culture revisited – an anthropological approach. Safety Science 46, 413–426.

Hagenzieker, M., Wagenaar, W.A. 1987, Beslissen en risico-acceptatie aan boord van schepen: Riskant gedrag op zee? Report 87-15, Leiden University, Centre for Safety Research: Leiden. (Summarised in Wagenaar, 1992)

Havarikommisjonen, 2009, Rapport om undersøkelse av MC Full City – IMO NO. 9073672 Grunnstøting ved Ståstein 31. juli 2009. Lastet ned <http://www.aibn.no/sjoefart/rapporter/2009-03p> [15.08.09]

Hale, A. 2000, Editorial: culture's confusions. Safety Science 34, 1–14.

Hellevik, O. 1997, Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap. Universitetsforlaget: Oslo.

Hollnagel, E. 2004, Barriers and accident prevention. Ashgate publ. limited: UK

Hollnagel, E. (2006), Resilience – the Challenge of the Unstable. i “Resiliencen Engineering, concepts and precepts”. Red: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Ashgate: UK

Hollagel, E., D.D. Woods, 2006, Resilience Engineering concepts. i “Resilience Engineering, concepts and precepts”. Red: Hollenagel E., Woods D., Leveson N. Ashgate: UK

Hollnagel, E. 2009, Resilience: The challenge of the unstable. i Resiliencen Engineering, concepts and precepts”. Red: Hollenagel E., Woods D., Leveson N. Ashgate: UK

Hopkins, A. 2006, Studying organisational cultures and their effects on safety. Safety Science 44, 875–889.

Hudson, P. 2001, Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding Road. I “Occupational health and safety management systems”. Red: Pearse W., Gallagher C., Bluff L.Crawn Content: Melbourne.

Hudson, P. 2003, Applying the lessons of high risk industries to health care. Qual Saf Health Care 12, i7-i12.

Hudson, P. 2007, Implementing a safety culture in a major multi – national. Safety Science 45, 697-722.

H. Eriksen, T. 1998, Små steder – store spørsmål. Innføring i sosialantropologi. Universitetsforlaget: Oslo

IAEA, 1992. The Chernobyl Accident. International Nuclear Safety Advisory Group Safety Series Updating of INSAG-1: INSAG-7, IAEA: Wien.

Johannsen,T., A. Tufte, 2002, Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt forlag: Oslo

Knudsen, F. 2009, Paperwork at the service of safety? Workers’ reluctance against written procedures exemplified by the concept of Seamanship. Safety Science 47, 295–303.

Kvale, S. 2001, Det kvalitative forskningsintervju. Ad Notam Gyldendal: Oslo

Lamvik, G.M., 2002. The Filipino Seafarer: a life between sacrifice and shopping. Doktorgrad ved NTNU: Trondheim.

Laporte T.R., Consolini P.M. 1991, Working in practice But Not in Theory: Theoretical Challages of “High Reliability Organizations. Journal of Public Administration Research and Theory 1, 19-47.

Lindøe, P.H., T. Laudal, 2004, Delingen av Oljedirektoratet – et svar på målkonflikter i petroleumindustrien. Lastet ned: <http://risikoforsk.no/HMS/Publikasjoner/Rapport%202004-025.pdf> [02.10.09]

Miles, M. B., Huberman, A.M., 1994, Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Sage: Thousand Oaks California.

NOU 1993:36 Godsbefraktning til sjøs

NOU 1999:30 Undersøkelser av sjøulykker

NOU 2005:14 På rett kjøl. Ny skipssikkerhetslovgivning.

Nævestad, T.O., 2005, Regler og skjønn. En analyse av sikkerhetsforståelser blant kranførere og prosess teknikere ved en offshoreinstallasjon i Nordsjøen. Masteroppgave UIO: Oslo.

OCIMF, 2009, Annual Report 2009. Lastet ned: http://www.ocimf.com/view_document.cfm?id=1289 [01.10.09]

Olsen E., T-O. Nævestad, 2006 Kultur og atferd som tilnærming for å forbedre sikkerheten: En evaluering av Kollegaprogrammet. Rapport IRIS – 2006/221.

Omundsen, P. 2004, Sikkerhetsøkonomi og riggkontrakter. Lastet ned www.hmsfors.no [06.07.08].

Patton, M. Q. 2002, Qualitative research & evaluation methods. Sage Publications: California.

Perrow, C. 1984, Normal Accidents Living with High Risk Technologies. Basic Books: New York.

Pettersen, S. 2009, Safety Management in the Shipping Industry - A risk based approach. Masteroppgave ved NTNU: Trondheim.

Petroleumstilsynet, 2004, HMS kultur Lastet ned: www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Produkter%20Og%20Tjenester/Publikasjoner/Dokumenter/hmskulturnorsk.pdf [06.06.09]

Petroleumstilsynet, 2006, HMS i Kontrakter – Modellkontrakter, standardkontrakter og incentiver relatert til HMS. Lastet ned: <http://www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Helse%20C%20milj%C3%B8%20og%20sikkerhet/Hms-Aktuelt/Dokumenter/hmsikontrakterrapporttilptil.pdf> [06.06.2008].

Petroleumstilsynet, 2008, Oljeutslipp Statfjord A OLS –A 12.12.2007. Lastet ned: <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Granskningsrapport.pdf> [02.01.2009].

Pidgeon, N. 1998, Safety culture: key theoretical issues. Work and Stress 12, 202– 216.

- Ragin, C.C.** 1994, Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method. Pine Forge Press: Thousand.
- Ragin, C.C.** 1995, The Art Of Case Study Research. Sage Publications Inc: USA.
- Rasmussen, J, 1997, Risk Management in a dynamic society: A modelling problem. Safety science Vol. 27. No 2/3, 183-213, Elsevier science Ltd: Great Britain.
- Reason, J.T,** 1990, Human error. Cambridge University Press: Cambridge U.K.
- Reson, J.T,** 1997, Managing the Risk of Organisastional Accidents. Ashgate: Aldershot.
- Richter, A.** 2001, Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse av ulykker. Hovedrapport. Rapport BYG DTU R-016 2001.
- Rosness, R,** 2001, "Om jeg harmrer eller hamres, like fult skal der jamres" Målkonflikter og sikkerhet. SINTEF rapport nr. STF38 A01408.
- Rosness, R.** 2001, Slank og sårbar? Om verdien av organisatorisk redundans. SINTEF rapport nr. STF38 A01413.
- Schein, E.H.** 1990, Orgnizational Culture. Americal Psychologist. February 1990. 109-119
- Schein, E.H.** 1992, Organisational Culture and Leadership. Second Edition, Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, E.H.** 2004, Organizational Culture and Leadership. Third Edition. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schiefloe, P.E., K. M. Vikland,** 2007, Når barrierene svikter. Gassutblåsningen på Snorre A, 28.11.2004. Søkelys på arbeidslivet 2/2007, årgang 24. 207-225.
- Schulman, P.R.** 1993, The negotiated order of organizational reliability. Administration and society 25, 353-372.
- Sheen, J,** 1987 M.V. Herald of Free Enterprise. Report of Court No. 8074, HMSO, Department of Transport: London
- Silverman, D.** 2001, Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction. Sage: London
- Snook, S.A.** 2000, Friendly fire: The accidental shootdown of U.S. black hawks over nothern Iraq. Prinston Universitu Press: New Jersey.

Soma, T. 2004, Blue-Chip or Sub-Standard? A data interrogation approach to identify safety characteristics of shipping organisations Doktorgrad ved NTNU: Trondheim

Soma, T. 2008, “Are the accidental losses increasing in shipping – what can be done?”
Stake, R.E. 2004, Case Studies. i “Handbook of Qualitative Research”. Red: Denzin, N.K., Y.S. Lincoln. Sage: Thousand Oaks.

StatoilHydro, 2008, Granskningsrapport, Utslipp av olje under lasting til Navion Britannia fra Statfjord A 12.12.2007.

Stiglitz, J. E., C. A. Walsh, 2002, Principles of Microeconomics, 3.ed., W.W. Norton&Company: London: New York.

Stopford, M. 1997 Maritime economics. Second edition. Routledge: London

Thagaard, T. 2003, Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget: Bergen.

Toremar, M. 2000, The Legal Position of the Ship Master, Fartygsbefälhavarens rättsliga ställning. Masteroppgave Göteborg University: Göteborg.

Turner, B.A. 1976, The organizational and interorganizational development of disasters. Administrative Science Quarterly 21, 378–397.

Vaughan, D. 1996, The Challenger Lauch Decision. University of Chicago Press: Chicago IL.

Vaughan, D. 2005, System effects: slippery slopes, repeating negative patterns, and learning from mistakes i “Organization and the limit: Mangement lessons from the Columbia Disaster”. Red: W. H. Starbuck og Farjoun. Blackwell Publishers: Oxford.

Wackers, G., M. Coeckelbergh, 2007, Imagination, distributed responsibility and vulnerable technological systems: the case of Snorre A. Sci Eng Ethics 13. 235-248.

Wackers, G., M. Coeckelbergh, 2008, Vulnerability and imagination in the Snorre A gas blowout and recovery. World Oil January 2008. 1-6.

Wagenaar W.A. 1992, Risk taking and accident causation. i “Risk – Taking Behavior. Red. J.F. Yates. Wiley: Shichester.

Weick, K.E. 1987, Organizational culture as a source of high reliability. California Management Review 24 (2), 112-127.

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe, D. Obstfeld, 1999, *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. Research in Organizational Behavior, Volume 21, 81-123.

Westrum, R. 1991, *Cultures with requisite imagination*. i “Verification and validation in complex man-machine systems”. Red: Wise, J., P. Stager, J. Hopkin. Springer: New York

Westrum, R., A.J. Adamski, 1999, *Organizational factors Associated with Safety and Mission Success In Aviation Environments*. i “ Handbook of Aviation Human factors”. Red: Garland, D.J., J.A. Wise, V.D Hopkin. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.

Xannetos, Z.S. 1972, *Market and Cost Structure in Shipping*. Forelesning Shipping Management seminar (Bergen: Institute of Shipping Research).

Zohar, D. 1980, *Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications*. Journal of Applied Psychology 65, 96–102.

Yin, R.K. 2003, *Case study research. Design and Methods*. 3 edition. Saga Publications: USA

Internettadresser:

Url 1:

<http://www.premier-oil.com/render.aspx?siteID=1&navIDs=19,312,330> [Besøkt 03.11.09]

Url 2:

<http://www.m-i-link.com/dictionary/default.asp?s=s&q=post+fixture> [Besøkt 20.10.09]

Url 3:

<http://www.lloydslist.com/ll/news/crew-face-criminal-case-after-full-city-grounding/20017703254.htm?highlight=true&containingAll=full+city&containingPhrase=&containingAnyWords> = [Besøkt 01.10.09]

11 Vedlegg

11.1 Informert samtykke

INFORMERT SAMTYKKE TIL INFORMANTER

Jeg er student ved Senter for teknologi, innovasjon og kultur ved Universitet i Oslo. Jeg skriver masteroppgaven min i samarbeid med Det Norske Veritas. Intervjuene skal benyttes i min avsluttende masteroppgave som skal handle om håndtering av dilemmaer som oppstår mellom produksjonskrav og operasjonell sikkerhet i oljetankmarkedet for shipping med vektlegging av sikkerhetskultur og kontraktsforhold.

Jeg ønsker spesielt å se på i hvilken grad forhold fra kontrakt mellom lasteier og rederi kan ha en påvirkning på operasjonell sikkerhet. I tillegg ønsker jeg å se på om organiseringen internt i rederiet og samarbeidet mellom lasteier og rederi kan påvirke operasjonell sikkerhet. Til sist vil jeg undersøke i hvilken grad disse forholdene kan preg forholdene om bord med spesiell vektlegging av offiserenes rolle. For å finne ut at dette ønsker jeg å intervju offiserer, representanter fra landorganisasjonen og representanter fra lasteier.

Intervjuet vil være en samtale om dine erfaringer og synspunkter tilknyttet denne problemstillingen. Intervjuet vil ta omtrent en time og om det er greit for deg vil jeg benytte båndopptaker i løpet av samtalen. Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg. Informasjonen vil være konfidensiell og all informasjon vil bli anonymisert i oppgaven slik at det ikke vil være mulig å identifisere enkeltpersoners uttalelser. Opptakene og koblingsnøkkel vil bli slettet når oppgaven er ferdig, i slutten av 2009.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 92 05 89 14, eller sende meg en e-post til linntm@student.sv.uio.no. Du kan også kontakte min veileder Tor – Olav Nævestad ved senter for Teknologi, innovasjon og kultur på telefonnummer 22 84 16 16.

Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Vennlig hilsen,
Linn Therese Mostad

.....
Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av sikkerhetskultur i oljetankmarkedet for shipping og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

11.2 Innledning til intervju

TUSEN TAKK FOR AT DU ØNSKET Å STILLE TIL INTERVJU!

Jeg er student ved Senter for teknologi, innovasjon og kultur på Universitet i Oslo. Jeg skriver masteroppgaven min i samarbeid med Det Norske Veritas og intervjuene er en del av oppgaven min.

Problemstillingen jeg ønsker å belyse er hvordan operasjonell sikkerhet kan bli påvirket av forhold relatert til kontraktsforholdet og samarbeidet mellom lasteier og rederi med vekt på betydningen av sikkerhetskultur.

Intervjuet vil være en samtale om dine erfaringer og synspunkter tilknyttet denne problemstillingen.

Det er en akademisk og uavhengig vinkling og informasjonen som du gir til meg vil kun bli benyttet til min oppgave. All informasjon vil behandles konfidensielt, og informasjonen vi bli anonymisert, slik at det ikke vil være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner uttalelser i den ferdige oppgaven.

Er det i orden at jeg benytter båndopptaker?

Det blir kun brukt til min oppgave for å kunne gå tilbake til samtalen dersom jeg ikke husker noe helt klart og vil bli slettet etter oppgaven er ferdig.

11.3 Intervjuguider³⁴

11.3.1 Intervjuguide sikkerhetsavdeling hos "Rederiet" og "Oljeselskapet"

- Navn
- Utdannelse
- Karriere (Hvor lenge har du vært i jobben, denne organisasjonen, andre organisasjoner?)
- Rolle og oppgaver (hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?)

ÅPNINGSPØRSMÅL

- I. Hva anser du som de viktigste premissene for å sikre operasjonell sikkerhet?
 - Hva gjør du for å sikre at disse er oppfylt?
 - Har du eksempler hvor de ikke har vært oppfylt?
 - Hvis ja, hva tror du var grunnen til at de ikke var oppfylt?

ORGANISERING, SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON

- II. Hvordan vil du karakterisere ledelsens forpliktelser til operasjonell sikkerhet? Eksempler?
- III. Har du direkte kontakt med kapteinen?
- IV. Hvordan vil du beskrive samarbeidet og kommunikasjonen mellom land og sjø?
 - Hvorfor er det nettopp slik?
 - Eksempler?
- I. Hvordan fungerer samarbeidet med oljeselskapene / rederiene? Eksempler?
- II. Har dere jevnlig kontakt med oljeselskapene / rederiene?
- III. Avhenger graden av kontakt av hvilken kontrakt som benyttes? På hvilken måte?
 - Eksempler?
- I. Hvordan vil du beskrive oljeselskapenes / rederens prioritering av sikkerhet? Eksempler?
- I. Hva er din mening om vetting inspeksjonene? Eksempler?

³⁴ Intervjuguidene er "typiske" eksempler på de spørsmålene som ble benyttet gjennom intervjuene

KONTRAKTER OG "POST – FIXURE" AKTIVITETER

- II. Kjenner du til innholdet i kontraktene?
 - Er dere med på utformingen? Innvirkning?
- III. Vet du noe om hvordan tidligere skade – og hendelsesstatistikk spiller inn på muligheten for å få en kontrakt?
- IV. Når et skip seiler under en kontakt, og det går lang tid uten rapportering – vil du si at dette er bra, eller er det et dårlig tegn at det ikke rapporteres?
 - Begrunnelse?
- I. Tror du at forhold fra kontakt kan påvirke operasjonell sikkerhet?
 - I hvilken grad avhenger dette av type kontrakt?
 - Lengde / kontinuitet
- II. (Føler du at det er forventninger til å oppfylle forventninger fra oljeselskap? Har du eksempler?)
- III. Hvordan følger oljeselskapene / dere opp sikkerhetskrav etter kontrakten er inngått?
 - Er svikt eller mangler brudd på kontrakt?
- I. Rapportere om hendelser / ulykker?
 - Hvis ja, hvordan blir disse mottatt?
 - Følges opp?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Eksempler?

MÅLKONFLIKTER: PRIORITERING AV SIKKERHET

- II. Tror du alle i din organisasjon har tilstrekkelig fokus på sin egen, deres kollegaer og skipets sikkerhet i deres dagelige arbeid?
 - Har du eksempler?
- III. Hvordan kan dette observeres i praksis?
- IV. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom økonomi og sikkerhet i denne organisasjonen? (dilemmaer som kan oppstå mellom produksjonskrav og operasjonell sikkerhet – hvordan håndteres disse?)
 - Eksempler?
- I. Hva har høyest prioritet og hva er den største utfordringen for prioritering av sikkerhet?
- II. Tror du at markedssituasjonen, for eksempel i dagens vanskelige marked, kan påvirke operasjonell sikkerhet?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Eksempler?
- I. Etter Statfjord A hendelsen har det kommet frem at det ikke finnes et verifiseringsutstyr for å kontrollere at oljen kommer inn – hva tror du er grunnen til at dette ikke fantes?

”SIKKERHETSKULTUR”

- II. Hvordan vil du karakterisere ”sub – standard shipping”?
- III. Hvordan vil du beskrive ”godt sjømannskap”?
- IV. Statfjord A ulykken har fått mye oppmerksomhet – hva tror du var årsaken til ulykken
- V. Hva skjer etter at det har blitt rapportert om en feil eller hendelse?
 - Oppfølging?
 - Endringer?
 - Hva er din oppfatning av rapporteringssystemet?
- I. Finnes det andre måter å lære av hendelser på enn rapporteringssystemer? Eksempler?
- II. Hvordan sørger dere for at prosedyrer og regler etterleves? Eksempler?
- I. Etter ditt skjønn - legger kontaktene forholdene til rette for en god sikkerhetskultur?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Eksempler
 - Hvis nei, hvordan? Hva kunne vært annerledes? Eksempler

VALIDERING OG OPPSUMMERING

Forestill deg at det skjer en stor ulykke (på din flåte). Hva vil du anta var årsaken?
Hvis du skulle beskrive sikkerhetskulturen i denne organisasjonen, hva ville det ha vært?
Er det noen flere temaer du mener er viktig og relevant som vi ikke har tatt opp?
Dersom du hadde hatt ubegrenset med midler til å forbedre sikkerheten i din organisasjon, hva ville du ha gjort?

ETTER INTERVJUET:

Er det greit at jeg tar kontakt dersom det dukker opp flere spørsmål?
Jeg vil sende dere en kopi av oppgaven eller et resymé når oppgaven er ferdig.
Tusen takk for at du stilt opp!

11.3.2 Intervjuguide til operasjonell avdeling "Rederiet"

- Navn
- Utdannelse
- Karriere
- Rolle og oppgaver (hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?)

ÅPNINGSPØRSMÅL

- II. Hva anser du som de viktigste premissene for å sikre operasjonell sikkerhet?
- III. Hva gjør du for å sikre at disse er oppfylt?
 - Har du eksempler hvor de ikke har vært oppfylt?
 - Hvis ja, hva tror du var grunnen til at de ikke var oppfylt?

ORGANISERING, SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON

- I. Hvordan vil du karakterisere ledelsens forpliktelser til operasjonell sikkerhet?
- II. Hvordan vil du beskrive samarbeidet og kommunikasjonen mellom land og sjø?
- III. Har du direkte kontakt med kapteinen?
- IV. Hvordan vil du karakterisere samarbeidet med oljeselskapene / rederiene?
 - Hvordan vil du beskrive kontakten? Jevnlig?
 - Hvem har du / dere kontakt med?
 - Avhenger kontakten av type kontakt?
- I. Hvordan oppfatter du oljeselskapenes prioritering av sikkerhet?
 - På hvilken måte? Eksempler?
- II. Hva er din mening om vettinginspeksjonene? Eksempler?

KONTRAKTER OG "POST – FIXURE" AKTIVITETER

- III. Har du kjennskap til kontraktene som benyttes?
 - Hvis ja – er du med på utformingen?
- IV. Tror du at operasjonen påvirkes av ulike kontrakter?
 - På hvilken måte? Eksempler?
- V. Føler du at det er forventninger til å oppfylle forventninger fra oljeselskapene?
 - Har du eksempler?
- VI. I forhold til mannskapet – syntes de det er mer stas og seile under gode avtaler?
- VII. Tror du at markedssituasjonen, for eksempel i dagens vanskelige marked, kan påvirke operasjonell sikkerhet?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Eksempler?

- I. Hva skjer dersom det er en feil i lastesystemet? (off-hire?)
 - Hva skjer dersom en matros kutter seg i fingeren? Personskader? Annerledes?
- II. Kjenner du til hvilke situasjoner som regnes som off – hire?
 - Hender det ofte at dere havner i en slik situasjon?
 - Hva er reaksjonene?
- III. Ut av formuleringen i kontaktene har jeg forstått det slik at lasteier kan kreve å få kapteinen omplassert om han ikke tilfredsstiller deres forventninger. Vet du om dette har skjedd?

MÅLKONFLIKTER: PRIORITERING AV SIKKERHET

- IV. Tror du alle i din organisasjon har tilstrekkelig fokus på sin egen, deres kollegaer og skipets sikkerhet i deres dagelig arbeid? Har du eksempler?
 - Hvordan kan dette observeres i praksis?
- V. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom økonomi og sikkerhet i denne organisasjonen? (dilemmaer som kan oppstå mellom produksjonskrav og operasjonell sikkerhet – hvordan håndteres disse? ”Kutte hjørner”, Få jobben gjort”) Eksempler?
- VI. Hva føler du har høyest prioritet og hva er den største utfordringen for prioritering av sikkerhet?
- VII. Hvordan vil du si at forholdet mellom tidsskjema og sikkerhet er i denne organisasjonen? Eksempler?
- VIII. Etter Statfjord A hendelsen har det kommet frem at det ikke fantes et verifiseringsutstyr for å kontrollere at oljen kommer inn i skipet – hva er grunnen til at dette ikke fantes?

”SIKKERHETSKULTUR”

- I. Hvordan vil du karakterisere ”sub – standard shipping”?
- II. Hvordan vil du beskrive ”godt sjømannskap”?
- III. Hvordan vil du beskrive en ”god offiser”?
- IV. Hvordan vil du beskrive en ”sikker offiser”?
- V. Hvordan vil du beskrive en ”usikker offiser”?
- VI. Statfjord A ulykken har fått mye oppmerksomhet – hva tror du var årsaken til ulykken?
- VII. På hvilken måte bidrar samarbeidet mellom oljeselskapet og dere bidrar til en god sikkerhetskultur?

VALIDERING OG OPPSUMMERING

Forestill deg at det skjer en stor ulykke på din flåte. Hva vil du anta var årsaken?

Hvis du skulle beskrive sikkerhetskulturen i denne organisasjonen, hva ville det ha vært?

Er det noen flere temaer du mener er viktig og relevant som vi ikke har tatt opp?

Dersom du hadde hatt ubegrenset med midler til å forbedre sikkerheten i din organisasjon, hva ville du ha gjort?

Etter intervjuet:

Er det greit at jeg tar kontakt dersom det dukker opp flere spørsmål?

Jeg vil sende dere en kopi av oppgaven eller et resymé når oppgaven er ferdig.

Tusen takk for at du stilt opp!

11.3.3 Intervjuguide kommersiell avdeling "Rederiet" og "Oljeselskapet"

- Navn
- Utdannelse
- Karriere (Hvor lenge har du vært i denne organisasjonen? Andre organisasjoner?)
- Rolle og oppgaver (hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?)
- Hva jobber dere i din avdeling med?
- Åpningsspørsmål

- I. Hva anser du som de viktigste premissene for å sikre operasjonell sikkerhet?
 - Hva gjør du for å sikre at disse er oppfylt?
 - Har du eksempler hvor de ikke har vært oppfylt?
 - Hvis ja, hva tror du var grunnen til at de ikke var oppfylt?

ORGANISERING, SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON

- II. Hvordan vil du karakterisere ledelsens forpliktelser til operasjonell sikkerhet? Eksempler?
- III. Har du noe kontakt med de om bord?
 - Hvis ja, hvordan er denne kontakten? Eksempler?
- I. Hvordan foregår samarbeidet med oljeselskap / rederi? Eksempler?
- II. Hvordan vil du beskrive oljeselskapenes / rederienes prioritering av sikkerhet? Eksempler?
- III. Hvem har du / dere kontakt med?
- IV. Hva er din mening om vettinginspeksjonene? Eksempler?

KONTRAKTER OG "POST – FIXURE" AKTIVITETER

- I. Hvilke type kontakter benyttes til shuttle tankerne?
 - Er de generelt langvarige eller kortvarige?
- II. Hva kreves for få kontakten?
- III. Hva er viktigst?
 - Er HMS viktig? På hvilken måte vises dette? Eksempler?
 - Er et høyt HMS nivå og høy lønnsomhet / økonomiske forhold komplementære størrelser?
- I. Hvordan spiller tidligere ulykkesstatistikk inn på muligheten for å få tildelt en kontakt?
- II. Hvem er med i forhandlingsprosessen rundt kontraktsformuleringen? Hvilken HMS kompetanse har de?
- III. Hvilke krav settes det til sikkerhet i kontraktene?
 - Hender det at kontakten endres pga. sikkerhetskrav?

- I. (Føler du at det er forventninger til å oppfylle forventninger fra charter? Har du eksempler?)
- II. Hvordan vil du beskrive risikofordelingen i kontaktene? (Forsinkelse, off – hire...)
- III. Tror du at forhold fra kontakt kan påvirke operasjonell sikkerhet?
 - I hvilken grad avhenger dette av type kontrakt?
 - Lengde / kontinuitet?
- I. Hvilke etterspill har en ulykke eller en hendelse? Eksempler?
- II. Hvem bærer kostnaden av en forsinkelse?
 - Avhenger dette av type kontakt? Eksempler?
 - Tror du dette kan ha en innvirkning på operasjonell sikkerhet?
- I. Hva er de mest typiske off - hire situasjonene? Eksempler?
 - Skjer dette ofte?
- II. Regnes brudd på sikkerhetskrav som kontakts - brudd?
 - Hva skal til?

MÅLKONFLIKTER: PRIORITERING AV SIKKERHET

- III. Tror du alle i din organisasjon har tilstrekkelig fokus på sin egen, deres kollegaer og skipets sikkerhet i deres dagelige arbeid? Har du eksempler?
 - Hvordan kan dette observeres i praksis?
- IV. Tror du at dine beslutninger kan ha en innvirkning på operasjonell sikkerhet?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Eksempler?
 - Hvis nei, hvorfor ikke? Eksempler?
- V. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom økonomi og sikkerhet i denne organisasjonen? (dilemmaer som kan oppstå mellom produksjonskrav og operasjonell sikkerhet – hvordan håndteres disse?) Eksempler?
- VI. Hva har høyest prioritet og hva er den største utfordringen for prioritering av sikkerhet?
- VII. Tror du at markedssituasjonen, for eksempel i dagens vanskelige marked, kan påvirke operasjonell sikkerhet?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Eksempler?

”SIKKERHETSKULTUR”

- I. Hvordan vil du karakterisere ”sub – standard shipping”?
- II. Hvordan vil du definere godt sjømannskap?
- III. Hvordan vil du beskrive en ”god offiser”?
- IV. Hvordan vil du beskrive en ”sikker offiser”?
- V. Hvordan vil du beskrive en ”usikker offiser”?
- VI. Statfjord A ulykken har fått mye oppmerksomhet – hva tror du var årsaken til ulykken?
- VII. På hvilken måte bidrar samarbeidet mellom charter og dere bidrar til en god sikkerhetskultur?
- VIII. Hvordan legger kontakten opp og ivaretar en god sikkerhetskultur?

VALIDERING OG OPPSUMMERING

Forestill deg at det skjer en stor ulykke på din flåte. Hva vil du anta var årsaken?
Hvis du skulle beskrive sikkerhetskulturen i denne organisasjonen, hva ville det ha vært?
Er det noen flere temaer du mener er viktig og relevant som vi ikke har tatt opp?
Dersom du hadde hatt ubegrenset med midler til å forbedre sikkerheten i din organisasjon, hva ville du ha gjort?

Etter intervjuet:

Er det greit at jeg tar kontakt dersom det dukker opp flere spørsmål?
Jeg vil sende dere en kopi av oppgaven eller et resymé når oppgaven er ferdig.
Tusen takk for at du stilt opp!

11.3.4 Intervjuguide til ledende offiserer

- Navn
- Utdannelse
- Karriere Rolle og oppgaver (hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?) Andre type skip?
- Åpningsspørsmål:

- I. Som offiser – hva anser som viktige premisser for å sikre sikkerhet ombord?
 - Hva gjør du for å forsikre deg om at disse er oppfylt?
 - Har du eksempler hvor disse ikke har vært oppfylt?
 - Hvis ja, hva tror du var grunnen til at de ikke var oppfylt?
- II. Tenk på en situasjon hvor sikkerhet til sjøs var et viktig tema – kan du fortelle meg om denne?

Derfra ”guide” informanten gjennom de enkelte temaene.

ORGANISERING, SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON

- III. Hvordan vil du karakterisere ledelsens forpliktelser til operasjonell sikkerhet? Eksempler?
- IV. Hvordan vil du beskrive samarbeidet og kommunikasjonen med land? Eksempler
- V. På hvilken måte kan du diskutere problemstillinger relatert til sikkerhet med dine overordnede og kollegaer? Eksempler?
- VI. Hvordan fungerer samarbeidet med charter?
- VII. Hvordan oppfatter du oljeselskapenes prioritering av sikkerhet? Eksempler?
- VIII. Har du direkte kontakt med oljeselskapene?
 - Hvis ja - hvordan er denne kontakten? Eksempler?
 - Tror du graden av kontrakt avhengig av hvilken kontakt som benyttes? Eksempler?
 - Føler du deg støttet i dine vurderinger – for eksempel om du mener sikkerheten er tilfredsstillende? Eksempler
- I. Føler du det støttet av din organisasjon om du vurderer at sikkerheten er tilfredsstillende?
 - På hvilken måte? Forhandlig eller myndighet til å avgjøre?
 - Kan du fortelle om en slik episode?
- II. Hva er din mening om vettinginspeksjonene?

KONTRAKTER OG "POST – FIXURE" AKTIVITETER

- III. Har du kjennskap til kontraktene? Vet du hvilken type kontrakt du seiler under (T/C, R/C eller spot)?
 - Hvis ja, brukes denne informasjonen aktivt i praksis?
- IV. Hvis du skulle gått over til en annen kontakt tror du dette vil føre til endringer på operasjonen? (I forhold til sikkerhet / effektivitets press) Eksempler?
- V. Føler du at det er forventninger til å oppfylle forventninger fra oljeselskapene? Har du eksempler?
- VI. Hender det at forsinkelser skjer som følge av at det er blitt tatt hensyn til sikkerheten? Kan du fortelle om en slik episode?
- VII. Hvilke reaksjoner møter du dersom du blir forsinket eller at det avviker fra planen? (NOR) Eksempler?
- VIII. Hva skjer dersom det er en feil i lastesystemet? (off-hire?)
 - Hva skjer dersom en matros kutter seg i fingeren? Personskader? Annerledes?
- I. Hva gjør du dersom du føler at sikkerheten ikke er ivarettatt?
- II. Tror du at operasjonen påvirkes forskjellig av ulike kontrakter?
 - På hvilken måte?
- I. Kjenner du til hvilke situasjoner som regnes som off – hire?
 - Hender det ofte at dere havner i en slik situasjon?
 - Hva er reaksjonene?
- II. Ut av formuleringen i kontaktene har jeg forstått det slik at lasteier kan kreve å få kapteinen omplassert om han ikke tilfredsstiller deres forventninger. Vet du om dette har skjedd?

MÅLKONFLIKTER: PRIORITERING AV SIKKERHET

- III. Tror du alle i din organisasjon har tilstrekkelig fokus på sin egen, deres kollegaer og skipets sikkerhet i deres dagelig arbeid? Har du eksempler?
 - Hvordan kan dette observeres i praksis?
- IV. Ber du om mer tid eller en "time-out" om du er usikker på risikoen på oppgaven?
 - Har du eksempler på det?
 - Hvis ikke, hvorfor?
 - Er det vanlig å ta en "time-out", for eksempel dersom lasteoperasjonen blir avbrutt og før dere gjenopptar operasjonen?
- V. Har du eller noen du kjenner noen gang følt deg "presset" / forventet til å gjennomføre en oppgave selv om sikkerheten etter ditt skjønn var tvilsom? Eksempler?
 - I. Hvis ja, er det noe typisk ved disse situasjonene eller at disse gjentar seg? Eksempler?

- VI. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom økonomi og sikkerhet i denne organisasjonen? (dilemmaer som kan oppstå mellom produksjonskrav og operasjonell sikkerhet – hvordan håndteres disse? ”Kutte hjørner”, Få jobben gjort”) Eksempler?
- VII. Hva føler du har høyest prioritet og hva er den største utfordringen for prioritering av sikkerhet?
- VIII. Hvordan vil du si at forholdet mellom tidsskjema og sikkerhet er i denne organisasjonen? Eksempler?
- IX. Etter Statfjord A hendelsen har det kommet frem at det ikke fantes et verifiseringsutstyr for å kontrollere at oljen kommer inn i skipet – hva er grunnen til at dette ikke fantes?
- II. Var å ”høre på røret” en nedskrevet prosedyre?

”SIKKERHETSKULTUR”

- I. Hvordan vil du beskrive ”godt sjømannskap”?
- II. Hvordan vil du beskrive en god offiser? Eksempler?
- III. Hvordan vil du beskrive en sikker offiser? Eksempler?
- IV. Hvordan vil du beskrive en usikker offiser? Eksempler?
- V. Statfjord A ulykken har fått mye oppmerksomhet – hva tror du var årsaken til ulykken?
- VI. Føler du at du har tilstrekkelig kompetanse til å gjøre jobben sikkert?
- VII. Hvis ikke, har du eksempler?
- VIII. Hvordan etterlever du og dine kollegaer opp regler og prosedyrer?
- IX. Syntes du disse er i samsvar med godt og sikkert sjømannskap og din erfaring fra livet til sjøs?
- III. Hva skjer etter at det har blitt rapportert om en feil eller en hendelse?
 - Tilbakemelding? (Rask/ sakte eller ingen)
 - Endringer? (teknisk, prosedyrer, atferd/ praksis)
 - Hva er din oppfatning av rapporteringssystemet?
- IV. Tror du noen ville unngå å rapportere en hendelse eller regelbrudd for å unngå straff?
- V. Finnes det andre måter å lære av hendelser på enn rapporteringssystemer?

Validering og oppsummering

Forestill deg at det skjer en stor ulykke på din flåte. Hva vil du anta var årsaken?

Hvis du skulle beskrive sikkerhetskulturen i denne organisasjonen, hva ville det ha vært?

Er det noen flere temaer du mener er viktig og relevant som vi ikke har tatt opp?

Dersom du hadde hatt ubegrenset med midler til å forbedre sikkerheten i din organisasjon, hva ville du ha gjort?

Etter intervjuet:

Er det greit at jeg tar kontakt dersom det dukker opp flere spørsmål?

Jeg vil sende dere en kopi av oppgaven eller et resymé når oppgaven er ferdig.

Tusen takk for at du stilt opp!